أثر إدارة الموهبة على تخطيط الموارد البشرية

حالة دراسية المدارس الخاصة في محافظة عمان

إعداد الطالبة

رشا حلمي محمد أبو رواع

إشراف

الدكتور بلال هاشم النسور

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات منح درجة الماجستير في تخصص التخطيط الإقليمي

كلية الدراسات العليا

السلط – الأردن

٢٠١٥/٧/٢٩

تعهــــــــــد واقـــــــــــرار

أنا الطالبة (رشا حلمي محمد أبورواع) الموقعة أدناه أقر بأن جميع المعلومات الواردة في رسالة الماجستير بعنوان (أثر إدارة الموهبة على تخطيط الموارد البشرية حالة دراسية المدارس الخاصة في مدارس عمان) بإشراف الدكتور الفاضل(الدكتور بلال هاشم النسور) ومن إنتاجي الشخصي خلال دراستي في جامعة البلقاء التطبيقية وأتحمل كافة المسؤوليات المترتبة على ذلك في حال ثبوت عكس ذلك ، كما أفوض الجامعة حق تصوير الرسالة كلياً أو جزئياً وذلك لغايات البحث العلمي والتبادل مع المؤسسات التعليمية والبحثية والجامعات .

الأسم : رشا حلمي محمد أبو رواع

التوقيع: رشا حلمي

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة واجيزت بتاريخ 2015/7/29

أعضاء لجنة المناقشة		التوقيع
1-الدكتور بلال هاشم النسور	مشرفا	....
إدارة الأعمال – أستاذ مساعد		
2-الدكتور محمد علي الزبيدي	عضواً	....
كلية الأعمال – ادارة اعمال		
3-الدكتور محمد عايش المهيرات	عضواً	....
كلية الأعمال – ادارة موارد بشرية		
الدكتور ليث عبد الله القهيوي		
إدارة أعمال	عضواً	....
جامعة الزرقاء ممتحن خارجي		

الإهـــــــــــداء

إلى صاحب الفضل علي بعد الله والدي العزيز الغالي...

إلى نور عيني والدتي العزيزة الغالية...

إلى كل من أعانني وساعدني في انجاز هذا العمل المتواضع

وإلى كل طالب علم ومعرفة ...

أهدي إليهم هذا البحث المتواضع بكل معاني الحب والتقدير والإخلاص سائلا" المولى عز وجل أن يتقبل منا إنه هو السميع العليم...

شكـر وتقديـــــر

الحمدلله رب العالمين حمداً يليق لجلال وجهه العظيم والصلاة والسلام على أشرف الخلق والمرسلين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين ...

وانطلاقاً من حديث المصطفى صلى الله عليه وسلم "لم يشكر الله من لا يشكر الناس "فإني أجد لزاما" علي أن أتقدم بالشكر والتقدير لاستاذي ومشرفي الدكتور بلال النسور لتفضله بقبول الإشراف على هذه الرسالة، وعلى ما بذله من جهد وما أسداه لي من نصح وتوجيه، أسأل الله سبحانه وتعالى أن يسدد على طريق الحق خطاه، وأن يحرسه بعينه التي لا تنام وبركنه الذي لا يرام، ليظل من سدنة العلم وأهله.

وأسجل شكري وامتناني لواحة العلم وراعيته، وحاضنة الأدب وداعيته، جامعة البلقاء التطبيقية وللهيئة التدريسية والإدارية في الجامعة، لما قدموه لي من عناية ومساندة ودعم لتقديم دراستي هذه بصورتها النهائية.

كما ولا أنسى أن أعبر عن امتناني واحترامي للجنة المشرفة على مناقشة هذه الدراسة والتي سيكون لملاحظاتهم واقتراحاتهم الأثر الأكبر في إثراء تلك الرسالة، فلهم جزيل الشكر والتقدير.

قائمة المحتويات

الملخص

أثر إدارة الموهبة على تخطيط الموارد البشرية حالة دراسية المدارس الخاصة في محافظة العاصمة

إعداد

رشا حلمي محمد أبو رواع

إشراف الدكتور

بلال هاشم النسور

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر إدارة الموهبة على تخطيط الموارد البشرية في المدارس الخاصة في محافظة عمان، كما وهدفت هذه الدراسة إلى لإبراز دور الكوادر التعليمية والإدارية الموهوبة والكفؤة التي بدورها قادرة على تنفيذ سياسة الإدارة الناجحة واكتشاف الفرد الموهوب ورعايته واستثمار موهبته،كما تبرز أهمية هذه الدراسة كونها تشير إلى الموهبة والتخطيط لإدارتها في المدارس الخاصة حيث أن المدارس تعتبر بيئة خصبة بالنماذج المتنوعة من المواهب بكافة مهارتها وإبداعتها سواء على مستوى الطالب أو المعلم، وبما أن المدارس الخاصة تعمل جاهدة على توفير البيئات التعليمية التي تستقطب وتشجع الفرد الموهوب أكثر من غيرها نظراً لما توفره من خدمات ومرافق تعليمية وتعلمية قادرة على توجيه وتطوير المواهب لديها فقد كانت عينة الدراسة تشتمل على شريحة واسعة من المعلمين والعاملين في تلك المدارس في محافظة العاصمة والتي تعتبر أكثرها انتشاراً وتنوعاً واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والمقابلة والملاحظة الشخصية من خلال عمل الباحثة كملاحظ مشارك في هذه المدارس.

ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على أسئلتها ، قامت الباحثة بتصميم استبيان لإجراء الدراسة الميدانية ، حيث قامت بتوزيع ١٣٠ استبيان على عينة الدراسة وتم تحليل ١٠٦ استبيان منها ، وتمثلت عينة الدراسة من المدراء والإداريين والمعلمين في المدارس الخاصة ، وقامت الباحثة بإجراء مجموعة من المقابلات المهيكلة مع المدراء المعنيين وذلك لجمع البيانات اللازمة واختبار الفرضيات ، واستخدمت الباحثة مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية المختلفة مثل : التكرارت والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحدار المتعدد الخطي Multiple Liner Regression ومعامل الارتباط بيرسون Correlation Coefficient pearson.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها ما يلي :

- أن هناك قصور وضغف لدى موظفين الإدارة العليا في المدارس الخاصة حول مفهوم نظام إدارة المواهب البشرية والسياسات والاستراتيجات المتعلقة بوصفهم الوظيفي .
- أن إدارة الموهبة واستثمارها هو المفتاح الرئيسي لنجاح أي مؤسسة والمدارس بشكل خاص كونها بيئة خصبة للتعلم والتعليم .

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات كان من أبرزها :

- أن تقوم المدارس الخاصة وبشكل دوري ومستمر باستضافة الخبراء والمتخصصين في مجال إدارة الموارد البشرية وثقافة المورد البشري وإبراز في تحقيق النجاح والأداء المتميز.
- ضرورة توفير وحدة متخصصة بشؤون الموهوبين مع مراعاة تخصيص ميزانية لدعم أفكارهم ودعم مشاريعهم المستقبلية .

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة:

١-١ مشكلة الدراسة

٢٠١ أهمية الدراسة

١-٣ أسئلة الدراسة

١-٤ فرضيات الدراسة

١-٥ أهداف الدراسة

١-٦مبررات الدراسة

١-٧الدراسات السابقة

١-٨ منهج الدراسة

الفصل الأول

مقدمة:

تعد إدارة الموهبة متطلباً أساسياً لإدارة الموارد البشرية لتحقيق ميزة تنافسية ولتحقيق البقاء والاستمرارية لتحقيق الانتشار والإزدهار في المنظمة، فلقد أصبح المورد البشري الموهوب ضرورياً من حيث استقطابه وتعيينه وتطويره والاحتفاظ به فهو ثروة وطنية لكل مجتمع وطاقة دافعة نحو التقدم والازدهار حيث يعتبر الافراد الموهوبين جزء لا يتجزء من عناصر نجاح المنظمة أياً كان عملها نظراً لما يتوفر لديهم من قدرات وكفاءات ومعارف ومهارات تمكنهم من إضافة الابتكارات والانجازات الاستثنائية في أي منظمة أو دولة .(Eva,2012)

لذا فإن إدارة الموهوبين أهم خطوة يجب وضعها في سلم الاولويات خلال المسيرة الوظيفية لأي مؤسسة كانت، حيث تفتقر العديد من المنظمات في العالم والأردن خصوصاً إلى ثقافة الاهتمام بالمواهب حيث تركز المنظمات بشكل عام اهتمامها على تقليص الفجوة في الأداء فقط دون التركيز على دور الأثر النوعي والاستثنائي الذي يمكن ان يضيفه الفرد الموهوب في مسيرة ومستقبل المنظمة وظيفياً. (Carrie,2015).

ويلاحظ أن المنظمات ركزت على إدارة التهديدات القادمة في البيئة المحيطة وتجاهل ادارة الفرص والتي تحتاج لجهد وكلفة اقل وتترك أثر مميز وانجاز في وظائف المنظمة، وعليه فيجب على المنظمة ان توائم بين جهودها في السعي نحو التميز والتطور وإدارة الفرص والتهديدات في البيئة المحيطة. (Mariau,2015).

وبناءاً على ما سبق باعتبار الافراد الموهوبين ميزة تنافسية تغطي مستويات إدارية مختلفة وقدرات متعددة فمن الواجب من بيئة العمل رعايتها وكشفها وتثبيتها والاحتفاظ بها وتقديم الفرص المناسبة لهم والتي تساعد على الوصول الى أقصى طاقتهم في الإنجاز وتوليد المعرفة والتفكير الإستراتيجي وتقييمهم وتميزهم الإداري وأن الصراع الحالي والمستقبلي بين دول العالم معتمد على قدراتها التنافسية في مواردها خاصة البشرية في المجالات العلمية والتقنية والاقتصادية فالعقول يمكن أن تلعب دوراً بارزاً في تحقيق إنجازات حقيقية في كافة المجالات والصناعات وبالتالي الاسهام في رفاه المجتمع وتنميته وضمان امنه واستقراره والاستثمار الأمثل في طاقاته وموارده البشرية والمادية.(Steve,2015).

وعليه فإن الاستثمار الموجه والمدروس وإدارة التخطيط للموارد البشرية يجعل المنظمة قادرة على تحقيق التنافس والنجاح من خلال إدارة واستثمار رأس المال البشري حيث تعتبر إدارة الموهبة إدارة منهجية والتي تمكن القادة والمدراء الذين يملكون الخبرة والإدارة العلمية بحيث تتمكن من التطوير والتغيير في مؤسساتنا والتي يجب تسليط الضوء عليها كونها الموجه والمرشد لتلك المواهب والقدرات كون هؤلاء الأفراد يؤمنون بأن المعرفة والمهارة أجدر من السلطة والنفوذ.

١-١- مشكلة الدراسة:

برزت مشكلة الدراسة من خلال ملاحظة الباحثة للدور الواسع للتسارع المعرفي العالمي ونقص قدرة قطاع التعليم في الأردن عن كشف المواهب كمورد بشري أساسي وافتقار مؤسساتنا إلى توفير سياسات واستراتيجيات لكشف الموهبة والتركيز فقط على الجانب التحصيلي وعدم وجود أي برامج للتخطيط واستقطاب وتعيين الموهوبين وعدم الاهتمام بإدارة الفرص والاكتفاء بمعالجة التهديدات.

كما برزت مشكلة الدراسة بعدم ادراك دور وأثر الموهوبين في تخطيط ونجاح المنظمة والدولة وخاصة في المدارس التي تعد وكما تشير أدبيات الاقتصاد المكاني إلا أنها محور التنمية والتي هي بداية التكوين ومحور جذب لأهم مورد في الأردن وهو الشباب.

ومما عزز من هذه الفجوة الثقافية لدى العاملين في إدارة الموارد البشرية عدم وجود آليات ومنهجيات ونقص في القدرات للكشف والتخطيط لها كمورد بشري يحقق التنافسية والإبداع ليس فقط في الجانب التحصيلي بل في جميع المجالات.

ومن هنا تسعى هذه الدراسة لردم الفجوة والنقص الواضح في ربط عملية تخطيط الموارد البشرية بإدارة الموهبة، وعدم إدراك القيادات لأهمية كشف واستقطاب هذه الكفاءات في الوقت المناسب.

إضافة إلى افتقار المؤسسات في سوق العمل لسياسة تبني الموهوبين كقيمة مضافة لتلك المؤسسات وتركيز جهود تلك المؤسسات على برامج التدريب والتطوير للعاملين بصورة عامة دون الاهتمام بإدارة الفرص الكامنة وتوجيه وتوظيف الأفراد الموهوبين.

ومن هنا برزت مشكلة الدراسة بمدى تأثير إدارة الموهوبين وتبني قدراتهم على تخطيط ونجاح مسيرة العمل في المدارس الخاصة في العاصمة عمان، حيث تعد المدارس إحدى أهم المؤسسات الجاذبة والتي تشكل بداية التكوين والتشكل للفرد الموهوب، وتناولت الدراسة بالتحديد المدارس الخاصة في محافظة العاصمة نظراً لسعة انتشارها وتزايد الاقبال عليها من كافة شرائح المجتمع الأردني حيث شهدت مؤخراً تزايداً وتوسعاً كمياً كبيراً ارتبط بتزايد عدد الطلبة فيها، لذا كان لا بد من وجود إدارة ذات انظمة مختصة وموجه بصورة مدروسة ومخصصة لهؤلاء الأفراد الموهوبين في المدارس الخاصة.

إن الإقبال الملحوظ على التعليم الخاص وتنوع مساراته الأكاديمية والمهنية وتنوع الخدمات والميزات المعروضة في المدارس الخاصة وخاصة بعد الاخفاقات في بعض المدارس الحكومية أسهم في توجه الطلبة نحو القطاع التعليمي الخاص مما يعني أن نسبة كبيرة من الأفراد الموهوبين يتركزون في هذا القطاع مما يستدعي توجه الطاقات الإدارية ذات الدراية والخبرة في اكتشاف هؤلاء الأفراد وتسليط الضوء عليهم ليشكلوا ميزة تنافسية لتلك المدارس وقيمة مضافة لاستمرارها وازدهارها.

١-٢ أهمية الدراسة:

١. تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية إدارة الموهبة والتي هي أحد أهم متطلبات النجاح والبناء للقدرات التنافسية وكعملية تعظم القيمة وكمفهوم حديث لم يستخدم في البيئة الأردنية بصورة عامة بالشكل الكلي.

٢. ومما زاد من أهمية الدراسة أهمية تخطيط وإدارة الموارد البشرية حيث أن التوجه العالمي في إدارة الموارد البشرية يتجه نحو بناء خطط للاستثمار والتخطيط للمورد البشري الموهوب.

٣. ومن عوامل أهمية هذه الرسالة الأهمية للنتائج المأمول الوصول إليها في المؤسسات التربوية من فرصة تعزيز لدراسة وتنفيذ وتطبيق الأطر النظرية والنماذج التعليمية على الواقع التربوي فيما يخصه الموهبة البشرية وإدارتها في نطاق إدارة وتخطيط الموارد البشرية.

٤. تأمل هذه الدراسة من زيادة وتعزيز سياسة الوعي لمدراء القطاع التربوي لتنمية تلك المواهب وتفعيلها بما يخدم العملية التعليمية ويحقق رسالتها وأهدافها الاستراتيجية.

٥. ومما عزز من اهمية هذه الدراسة أهمية المدرسة كمحور للتنمية والتطوير وإدارة اساسية للتغيير والتطوير للمجتمع ومحور أساسي في بناء تركيبة مستقبل المجتمع والدولة

١-٣ أسئلة الدراسة :

لقد جاءت هذه الدراسة للإجابة على مجموعة من الأسئلة من أهمها:

ما مدى تأثير ادارة الموهبة في المدارس الخاصة في العاصمة على تخطيط وإدارة الموارد البشرية

ومن هذا السؤال يتفرع مجموعة من الأسئلة وهي:

١- ما مدى ادراك مديري المدارس الخاصة في قطاع التعليم لأهمية وضرورة ادارة الموهبة في تخطيط الموارد البشرية؟

٢- ما هي السياسات المتبعة لاكتشاف وتوجيه الطلبة الموهوبين في المدارس الخاصة؟

٣- هل يتم تحديد برامج خاصة ومبنية على أسس علمية تراعي تلك الفئة من الطلبة الموهوبين بما يضمن لهم التميز والإنفراد وتحقيق الاهداف المرجوة من تلك الفئة الطلابية؟

٤- ما مدى مشاركة الأقسام الإدارية والفئات المعنية باكتشاف الموهوبين وتبني قدراتهم؟

١-٤ فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عن مستوى دلالة (α ٠,٠٥.) بين إدارة الموهبة وتخطيط الموارد البشرية

الفرضية البديلة الأولى : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عن مستوى دلالة (α ٠,٠٥.) بين إدارة الموهبة وتخطيط الموارد البشرية

الفرضيات الفرعية الصفرية من الفرضية الاولى :

١. لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عن مستوى دلالة (α ٠,٠٥.) بين استقطاب الموهبة وتخطيط الموارد البشرية
٢. لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عن مستوى دلالة (α ٠,٠٥.) بين اختيار المورد البشري الموهوب وتخطيط الموارد البشرية
٣. لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عن مستوى دلالة (α ٠,٠٥.) بين تدريب وتطوير الموهوب وتخطيط الموارد البشرية
٤. لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عن مستوى دلالة (α ٠,٠٥.) بين تقييم الموهوب وتخطيط الموارد البشرية

٥. لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عن مستوى دلالة (α ٠,٠٥.) بين مشاكل او معوقات الموهوب وتخطيط الموارد البشرية

الفرضية الرئيسية الثانية

الفرضية الصفرية : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عن مستوى دلالة (α ٠,٠٥.) بين إدارة الموهبة وتخطيط الموارد البشرية تعزى للبيانات الديموغرافية (الجنس ، العمر ، الحالة الاجتماعية ،........).

١–٥ أهداف الدراسة:

١– تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم إدارة الموهبة وأدواتها ونماذجها ومنهجياتها واستراتيجياتها العامة.

٢- كما وتهدف إلى ربط وتوضيح عملية التخطيط الاستراتيجي كأداة هامة من أدوات تحقيق التميز والوصول إلى الأهداف وفهم البدائل الاستراتيجية والقرار الاستراتيجي.

٣- كما وهدفت هذه الدراسة إلى اقتراح مجموعة من التوصيات النهائية للدراسة في المدارس الخاصة الأردنية في المملكة بشكل خاص والمدارس الحكومية بشكل عام تساهم في تعزيز استخدام مفهوم الموهبة في إدارة مواردها البشرية.

١-٦ مبررات الدراسة:

ومن أهم مبررات اجراء هذه الدراسة:

١- نقص ما تم انجازه فيما يخص الأنشطة والبرامج الإثرائية ورعاية الموهوبين في التعليم مقارنة مع خبرات الدول المتقدمة.

٢- قصور برامج التعليم سواء قبل الجامعي أو الجامعي عن رعاية وتوجيه الموهوبين كماً وكيفاً مما يعيق تحقيق الرؤى المستقبلية المتوقعة منهم.

٣- محدودية الإمكانيات المادية والخبرات البشرية المتاحة والتي تسهم بدورها إن توفرت في صقل الموهبة البشرية وتوجيهها لتكون ميزة تنافسية في البيئة التعليمية والمجتمعية على حد سواء.

٤- عدم وضوح بعض الأهداف التي تم وضعها فيما يخص استثمار الموهبة في المنظمات عامة والمؤسسات التربوية خاصة.

٥- نقص أدوات وأساليب الكشف عن الموهبة كقدرة استثنائية قابلة للتغير والتطوير وفقاً لظروف وسياسة المنظمة.

١-٧ الدراسات السابقة:

تم مراجعة العديد من الأدبيات والدراسات السابقة باللغتين العربية والإنجليزية والتي لها علاقة مباشرة بموضوع الدراسة، وفيما يلي استعراض لبعض الدراسات.

١-٧-١- الدراسات العربية:

الدراسات العربية وقد وتم ترتيبها من الأحدث إلى الأقدم، كالتالي:

١- دراسة (صيام،٢٠١٣)، بعنوان "واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا – دراسة حالة الجامعة الاسلامية بغزة":

تهدف هذه الدراسة إلى التعريف بواقع تطبيق نظام ادارة المواهب البشرية من خلال فحص مدى توافر المبادئ الأساسية لهذا النظام من وجهة نظر أفراد الادارة العليا والوسطى، أما مشكلة الدراسة فكان محورها عن تحديد مدى فهم المؤسسات في قطاع غزة لتأسيس خطوات لنظام إدارة المواهب وذلك بالتركيز على الجامعات كأحد أهم مؤسسات التعليم العالي، إضافة للتسارع المتزايد بشكل ملحوظ نحو التعليم العالي ليشكل ظاهرة وهي قيام العديد من الجامعات الاهلية التي أخذت تحل بديلاً عن التعليم في الخارج وعملت على استقطاب الطلبة وأعضاء تدريس من الخارج حيث أصبح التنافس أوسع وأكثر نطاق، حيث كانت عينة الدراسة من أفراد الإدارة العليا والوسطى في الجامعة الإسلامية بغزة سواء كانوا إداريين أو أكاديمين بمنصب إداري، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات ولتحقيق أهداف هذه الدراسة.

وركزت هذه الدراسة على ممارسات نظام إدارة المواهب لدى إدارة الجامعة الإسلامية وضرورة وجود لوائح تنظيمية وخلق ثقافة منظمية تسلط الضوء على أهمية إدارة الموارد البشرية ودورها الفاعل في خلق ميزة تنافسية اضافة إلى عنصر المنافسة بين أفراد المنظمة ويتمثل ذلك بعدة

فعاليات مثل المؤتمرات والحلقات الدراسية المتخصصة بإدارة الموهبة البشرية وكان من إبرز التوصيات لتلك الدراسة وضع وتحديد برنامج متكامل لإدارة المواهب مع التركيز على العمليات ومراعاة ثقافة وبيئة المنظمة بحيث تتناسب آلية عمل المنظمة وثقافتها مع البيئة المجتمعية وثقافة المجتمع المحيط إضافة لضرورة تخصيص وحدة ادارية قائمة بذاتها لإدارة الموهبة البشرية وتوجيهها داخل المنظمة.

٢- دراسة (النسور،٢٠١٣)، بعنوان "إدارة المواهب مع منظمات إدارة التغيير":

هدفت تلك الدراسة الى التركيز على عملية إدارة الموهبة والتي حددها الباحث في عدة محاور أهمها تحليل فجوة الموهبة والجذب والتعليم والتطوير والاحتفاظ والتقويم وأشار الباحث في دراسته إلى عملية التغيير والتي لها الدور الأكبر والأخطر في حياة المنظمة ذلك لأن التغيير السريع والمستمر في بيئة المنظمة يؤثر وشكل فاعل على نجاح أو تراجع المنظمة وبين الباحث أن التغيير يسهم في الارتقاء بمستوى المنظمة وتقليل معدلات الدوران الوظيفي وتطوير الموارد البشرية والمادية، وهدفت هذه الدراسة أيضا الى توضيح مفهوم منظمات التغيير التي أشار اليها الباحث كمصطلح جديد في أدبيات التغيير والإدارة حيث أشار الباحث الى تلك المنظمات بأنها المنظمات التي تعتمد على التجهيزات التنظيمية والبشرية والمعرفية والفعاليات وكذلك ثقافتها الداخلية في تطوير الكفاءة المنظمية. أشارت هذه الدراسة إلى إدارة الموهبة في المنظمات وأنها تعتمد على إدارة إستراتيجية متكاملة من خلال تحديد وتطوير ومن ثم وضع المواهب الجيدة ذات الأداء المتميز في مختلف الوظائف لكسب مهارات متنوعة وإشراك هؤلاء الأفراد في مختلف المستويات الوظيفية لنقل مستوى سير العمل للجودة وتطوير المسار المهني للموهوبين.

وقد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي وذلك للتعرف على أثر ادارة المواهب في تحقيق مفهوم المنظمات المتعلقة وتفسير الوضع الراهن للظاهرة أو المشكلة ولا يقتصر هذا المنهج على عملية وصف الظاهرة وإنما يشتمل على تحليل البيانات وقياسها وتفسيرها والتوصل إلى توصيف دقيق للظاهرة وتقديم الحلول والمقترحات لعلاجها.

أما عينة الدراسة فلقد اختيرت بعض الشركات في قطاع الاتصالات ميداناً لإجراء الدراسة، وقد اختيرت هذه الشركات إذ تتضح فيها الخصائص والعوامل المكونة لإنموذج هذه الدراسة وتحقق متطلباتها لجملة من الأسباب منها الحرية للإدارة العليا في هذه الشركات في مستوى الاهتمام بالمواهب وحجم الدعم المقدم لها اضافة للصلاحيات التي تملكها تلك الإدارات، وعليه فقد تكون مجتمع الدراسة من المدراء والرؤساء في الأقسام المختلفة والوظائف الإشرافية والرقابية في المنظمات ميدان الدراسة.

٣- دراسة (العبادي،٢٠١١) ، بعنوان "إدارة الموهبة في منظمات الأعمال رؤى ونماذج مقترحة":

هدفت هذه الدراسة الى تسليط الضوء على إدارة الموهبة كعنصر حيوي وفاعل في تنمية رأس المال البشري والذي بدوره يؤدي الى تحقيق الأداء العالي داخل منظمة الأعمال كما وأشارت هذه الدراسة الى توجيه المنظمات الى ضرورة بذل جهود استثنائية نحو بناء استراتيجيات مواهب فعالة وشاملة بالشكل الذي يضمن اندماج العاملين بشكل عام وليس فقط جذب الموهبة، إضافة إلى الاحتفاظ بالمهارات الأساسية التي ترفع الإنتاجية وأداء العمل في المنظمة كما وأشارت تلك الدراسة إلى ضرورة تركيز المنظمات على العمليات الخاصة في إدارة الموهبة بمعنى توجيه وتفعيل تلك المواهب بصورة هادفة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بعيداً عن الأدوار التقليدية.

أما محور المشكلة لتلك الدراسة فكان يشير إلى الاهمية المتزايدة لإدارة الموهبة إلا أن هذا المفهوم لا يزال غير واضح إضافة الى الافتقار النظري والفكري والتطويري في مجال اكتشاف الموهبة وإدارتها ولأن موضوع الموهبة عالي الحساسية للجيل القادم ويسهم بشكل أو بآخر في قوة العمل كان هناك الكثير من التساؤلات التي تدور في أذهان طلبة الكليات والمهتمين حول الواقع الذي سيكون عليه مستقبلهم المهني وهل سيجدون مكان للعمل في مجتمعهم أم لا؟ إضافة إلا أن المرحلة الراهنة تشهد تطورات اقتصادية وعلمية تحتاج للمزيد من الكفاءات والقدرات العلمية والمواهب لتسهم في النهضة الفكرية والتطورية لمجتمعهم.

وكان من أبرز توصيات تلك الدراسة أن يكون هناك مسؤلية مشتركة في أقسام المنظمة والمجتمع بشكل عام حول بناء وتعزيز الفرد الموهوب.

والتعاون العميق بين كل قسم في المنظمة لتسهيل عملية الانتشار وضع الأفراد الموهوبين في المركز التي تتناسب ومهارتهم وقدراتهم البناءة.

٤- دراسة (محارمة،٢٠٠٩)، بعنوان "تقييم برامج مدارس المللك عبدالله الثاني للتميز في ضوء المعايير العالمية لتعليم الموهوبين":

هدفت هذه الدراسة الى تقييم برامج مدارس المللك عبدالله الثاني للتميز في ضوء المعايير العالمية لتعليم الموهوبين ولتحقيق هذا الهدف قامت الباحثة بتطوير ثلاثة استبانات لتقويم البرامج الثلاث المتعلقة بنظام قبول الطلبة وطبيعة المناهج الدراسية الاثرائية المطبقة ونظام اختيار المعلمين وتدريبهم مستندة في ذلك للمعايير العالمية المستخدمة في تعليم الموهوبين بالإضافة الى تطوير نموذج مقابلة الطلبة.

وإن الغرض من هذه الدراسة هو تقييم برامج مدارس الملك عبدالله الثاني للتميز في ضوء المعايير العالمية لتعليم الموهوبين، وقد تكونت عينة الدراسة من جميع مديري مدارس الملك عبدالله الثاني للتميز وعددهم (٣) مساعديهم الإداريين والفنيين وعددهم (٦) بالإضافة إلى (١٣٥) معلماً ومعلمة و(٣٦) طالباً وطالبة تم اختيارهم من طلبة الصفين العاشر والحادي عشر، ولقد تم تحليل بيانات نتائج الدراسة

باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لكل من البيانات الكمية والنوعية.

كما وأشارت تلك الدراسة الى السياسات العامة والإجراءات المستخدمة في الكشف عن الموهوبين واختيارهم للمدارس كما وأشارت الى المناهج الاثرائية التي تطبق في تلك المدارس حيث توصلت الباحثة إلى عدة نتائج أبرزها ان هناك تغيب لدور المعلمين والمديرين بالنسبة لإجراءات الكشف عن الموهوبين والاعتماد فقط على المختصين في الوزارة وبناء عليه كان من توصيات الباحثة أن يتم اخضاع المعلمين والإداريين لدورات تدريبية تتعلق بآليات الكشف عن الموهوبين من خلال برامج الترشيح والكشف عن الموهوبين وأيضاً من خلال الاسهام في تصميم وتطوير المناهج وتشكيل برامج تربوية هدفها دعم هؤلاء الموهوبين وتفعيل قدراتهم.

٥- دراسة (خضر،٢٠٠٢)، بعنوان "الخصائص الشخصية والمهنية لمعلمي الطلبة المتفوقين والموهوبين وبرامج تأهيلهم"

سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

إبراز الصفات المهنية والاجتماعية والشخصية لدى معلمي الطلبة الموهوبين.

توضيح الفرق مابين الخصائص المهنية والاجتماعية والشخصية لدى معلمي الطلبة الموهوبين ومعلمي الطلبة العاديين.

توضيح حاجة معلمي الطلبة الموهوبين إلى برامج تأهيلية وتدريبية تختلف عن تلك التي تقدم لمعلمي الطلبة العاديين.

لقد أثبتت كثير من البحوث والدراسات أن برامج إعداد المعلمين في الوطن العربي هي عبارة عن مسلمات وأفكار فقط، ولا تزال فكرة أن معلم الطلبة الموهوبين يجب أن يتمتع بخصائص تختلف عن معلم الطالب العادي تتابع فقط في الجانب النظري، ولا يحظى الجانب العملي بأي أهمية كما أن كثير من المدارس تعتمد مهمة تدريس الطلبة الموهوبين إلى معلم الطلبة العاديين بالاعتماد على الدورات التدريبية التي حصل عليها هذا المعلم فالدراسة تركز على أهمية تميز الخصائص المهنية والشخصية والاجتماعية لدى معلمي الطلبة الموهوبين عنها لدى معلمي الطلبة العاديين وبالتالي يجب الاهتمام بالبرامج التدريبية الخاصة بمعلمي الطلبة الموهوبين.

تكونت عينة الدراسة من ١٦٠ معلم ومعلمة في مديريات التربية والتعليم الموجود بها مدارس الملك عبدالله للتميز ، حيث تم إشراك ٨٠ معلم ومعلمة من مدارس الملك عبد الله للتميز المنتشرة في مديريات التربية والتعليم التالية وهي (الزرقاء، اربد، البلقاء، الكرك، العقبة، عجلون)، حيث تم اختيار المعلمين والمعلمات في المدارس بطريقة عشوائية وكذلك تم إشراك ٨٠ معلم ومعلمة في المدارس العادية المنتشرة في المديريات السابقة حيث تم اختيار المدارس ذكور وإناث بطريقة طبقية، وتم اختيار المدارس من كل طبقة بطريقة عشوائية وكذلك تم اختيار المعلمين والمعلمين في كل مدرسة بطريقة عشوائية.

وقدمت هذه الدراسة تصوراً للخصائص الشخصية والمهنية التي يجب أن يتحلى بها معلم المتفوقين والموهوبين والتي تميزه عن معلم الطلاب العاديين، كما تقدم تحليلاً لبرامج تأهيله وتدريبه قبل الخدمة وفي أثنائها ويتناول البحث في هذه الدراسة النظرية خصائص الطلبة المتفوقين والموهوبين وينبه إلى ضرورة إعداد المعلمين القادرين على التعامل مع هذه الخصائص

عن طريق إلحاقهم بمؤسسات تربوية متخصصة تقوم على إعدادهم وتدريبهم قبل الخدمة وفي أثنائها.

١-٧-٢- الدراسات الأجنبية:

١- دراسة (Rhonda، 2013، clark)، The importance of human resource managements' strategic role in organizational sustainability.

هدفت هذه الدراسة الى بيان دور وتصورات قادة ادارة الموارد البشرية ومشاركتها الاستراتيجية في التنمية داخل المنظمات الأمريكية.

وكان الغرض من هذه الدراسة ذا شقين: (أ) لدراسة إدارة الموارد البشرية فيما يتعلق بإدارة الاستدامة و(ب) لتوفير فهم أفضل لنظام إدارة الموارد البشرية والتصورات فيما يتعلق بمشاركتهم في التخطيط للاستدامة، وقد استخدم الباحث أسلوب التحليل الاحصائي والوصفي ودراسة الحالة في استعراض هذا الدور وحلل الباحث واقترح آلية لتطوير إدارة الموارد البشرية وتعزيز دورها في استراتيجية المنظمة والمشاركة في مبادرات الاستدامة، وتوصلت الدراسة أن غالبية المشاركين اتفقوا أو وافقوا بشدة أن المنظمة التي لديها استراتيجية تخطيطية للموارد البشرية لها قدرة على الاستدامة وأن هناك قيم عمل متأصلة لعملية إدارة الموارد البشرية.

٢- دراسة (Gillis,John,2011)، Global leadership development: An analysis of talent management, company types and job functions, personality traits and competencies, and learning and development methods

هدفت هذه الدراسة الى تسليط الضوء على اهمية تطوير وتدريب القيادات الإدارية العالمية في المستقبل لتصبح عنصر أساسي من عناصر نجاح المنظمة ولتنفيذ السياسات الاستراتيجية التي تهدف المنظمة تحقيقها مستقبلاً، حيث إبرز الباحث فهناك حاجة إلى تطوير القيادة العالمية (GLD) لمعالجة الفجوة بين احتياجات القيادة العالمية ونقص القدرات وحلل الباحث أنه لابد من أن يكون التركيز الرئيسي في ادارة الموارد البشرية على إدارة المواهب وتوجيهها، وقد استخدم الباحث أسلوب دراسة الحالة من خلال استعراضه لمجموعة من الحالات الدراسية بأسلوب تحليلي حيث توصل الباحث أن هناك نقص ملحوظ بالاهتمام في هذا الموضوع.

علماً أن هناك اجماع من المفكرين على ان القيادة الإدارية العالمية تمتاز بسمات شخصية وخبرة عملية وثقافية تستخدم في مجال إدارة الموارد البشرية ونتائج البحوث تشير إلى العديد من الآثار المترتبة على تنفيذ برنامج تنمية المهارات القيادية العالمية، أول تلك الآثار السمات الشخصية والكفاءات القيادية العالمية الثانية، وتوصل أن القيادة العالمية هي نفسها القادة المحليين، وأوصت الدراسة بأن زيادة بعض الكفاءات هي أكثر أهمية لقادة العالم ويزيد من مستوى الكفاءة عادة، وأوصت أن القيادة يجب أن تكون قائمة الكفاءات للإدارة، واضحة المعالم وشاملة. وضرورة تبني طريقة التعلم والتطوير وتحديد الأولويات والميزانية تعتمد اعتمادا كبيرا على كفاءة القيادة العالمية في تطوير.

٣. دراسة (Magee, David, 2011)، Strategic partnership :The conflicting and ambiguous nature of human resource management and its effect on organizational commitment.

تهدف هذه الدراسة لوجود أدلة إلى مديري الموارد البشرية في الشراكة الإسترتجية وفي إدراة المنظمة؛ ومع ذلك، تشير الأدلة أنها تعتبر في بعض الأحيان أدوار غامضة ومتضاربة، وأوصت الدراسة بضرورة إيلاء جانب إدارة الموارد البشرية دور مهم كونها ستتمكن من تقليل التناقض في الالتزام التنظيمي كما بينت الدراسة أيضاً إلى أن هناك صراع يؤثر سلباً على الالتزام التنظيمي، وهذه الدراسة عملت على قياس التصورات لمدير الموارد البشرية للصراع الدور وأثره على الالتزام داخل المنظمة من خلال استخدام منهج تحليل وتطوير واستخدام اسلوب التحليل الوصفي والإحصائي، وتم قياس المتغيرات الديمغرافية لخمسة من المشاركين في الدراسة وهذه المتغيرات هي: أولاً: عدد السنوات في مجال إدارة الموارد البشرية، ثانياً: وعدد السنوات في تلك المنظمة، ثالثاً: ومستوى التعليم، رابعاً: العمر وخامساً نوع الجنس. وأرسلت استبيانات ٢,٢٧٥ إلى مديري الموارد البشرية في دولة جنوب المحيط الأطلسي.

توصلت الدراسة إلى أنه على مديري الموارد البشرية الاستراتيجية بينهما أقل مضاربة وغموض مما كان متوقعا في الالتزام مع منظمتهم، وكان للتركيبة السكانية تأثير كبير على العلاقة بين صراع الدور، وغموض الدور والالتزام التنظيمي.

٤. دراسة (krauss, Janet، 2008) Succession planning and talent management recommendations to reduce workforce attrition and prepare for an aging population

هدفت هذه الدراسة الى توضيح عملية تخطيط إدارة الموارد البشرية خاصة ادارة المواهب ومدى أهمية اتخاذ الخطوات اللازمة في المنظمات من جذب وتطوير وتدريب للموظفين وآلية الاحتفاظ بهؤلاء الموظفين وخاصة الذين يمتلكون القدرات والمهارات المميزة والذين يشكلون قيمة مضافة

في مسيرة عمل المنظمة وأكدت التجارب العالمية أن الاستثمار الفعال للموارد البشرية يجعل هذه المنظمات قادرة على التنافس، ويتجسد هذا الاستثمار في أفضل صوره في إدارة المواهب، ففي هذا العصر الذي نعيشه والذي يتصف بالسرعة والمنافسة، أصبحت الموهبة رأس مال بشري ذو قيمة، الأمر الذى جعل من إدارة المواهب، وحسن اختيار الموظفين، واكتشاف مواهبهم وتنميتها يأتي في مقدمة الأولويات، وربط الباحث دراسته بتخطيط الموهبة بشيخوخة السكان وكان سؤال الدراسة يدور حول ما إمكانية توفير آلية لمعالجة شيخوخة السكان في المجتمعات الأردنية ودوران العمل في سوق التنافس الوظيفي، وقدم استخدم الباحث أسلوب التحليل الوصفي وأشار الباحث خلال دراسته لعدة توصيات كان من أبرزها ضرورة وتنفيذ خطة موائمة ما بين استراتيجية وسياسة المنظمة الداخلية والبيئة الخارجية ومن أهم توصيات الدراسة تنفيذ خطة تطوير وظيفي داخل المنظمات تشتمل على برنامج التناوب الوظيفي وبرنامج التوجيه والتدريب الرسمي وذلك باستخدام أدوات التقييم وتلقي المكافأة المناسبة على الأداء الوظيفي.

١-٨- منهجية البحث:

منهج الدراسة:

أولاً: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي من خلال وصف دراسة الظاهرة في المدارس الحكومية بشكل عام والمدارس الخاصة بشكل خاص وتحليل النتائج التحصيلية للطلبة الموهوبين من خلال استخدام الاختبارات الإحصائية. ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً وصفياً وكمياً، ولم يكتفي هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير والتحقق من العلاقات التي تربط مجموعة من المتغيرات مع بعضها البعض، ومحاولة تحديد العلاقة بين متغيرين أو أكثر قابلين للقياس، ودرجة هذه العلاقة وسيتم الاعتماد على مصدرين أساسيين للمعلومات هما:

المصادر الثانوية: حيث استخدمت الدراسة العديد منها في معالجة الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الانترنت المحكمة والرصينة.

المصادر الأولية من خلال جمع البيانات الأولية لمعالجة الجوانب التحليلية كأداة رئيسة للبحث، صممت الباحثة خصيصاً لموضوع البحث، من خلال الاستبيان لهذا الغرض، ومن ثم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية.

(واستخدام النسب لحساب وذلك)(SPSS)Statistical package for social sciences)

الاختبارات الاحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ومؤشرات ذات قيمة تدعم موضوع الدراسة.

وقد استخدمت الباحثة أسلوب المقابلة وتحليلها واستخلاص نتائجها في الجانب التحليلي، كما سجلت الباحثة ملاحظتها ورأيها كباحث مشارك كونها تعمل في احدى مدارس القطاع الخص منذ ستة سنوات.

مجتمع الدراسة : المدراء والإداريين والمعلمين في قطاع التعليم الخاص والمدارس الخاصة.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

٢-١ مفهوم الموهبة

٢-٢ الخصائص العامة للموهوبين

٢-٣ طرق وأدوات الكشف عن الموهوبين

٢-٤ النظرة الحديثة والمستقبلية للموهوب

٢-٥ المشكلات التي تواجه الموهوبين

٢-٦ دور المعلم/المعلمة في اكتشاف الموهبة

٢-٧ البيئة المدرسية ودورها في تنمية الموهبة لدى الطلبة

٢-٨ استراتيجيات وأساليب الرعاية التربوية للموهوبين

٢-٩ المكتبة ودورها في رعاية وتوجيه الموهوبين

٢-١٠ مبررات ودواعي توفير مدارس خاصة للموهوبين

٢-١١ نماذج مختارة من مدارس الموهوبين

٢-١٢ طرق تدريس الموهوبين

١٠٢ مقدمة:

١٠٢ مفهوم الموهبة:

تعتبر موهبة الفرد من الثروات التي تمتلكها الدول فبالثروة البشرية والموهبة تستطيع الدول التنقيب عن باقي الثروات الطبيعية، وقد زاد الاهتمام في الفترة الأخيرة في الوطن العربي بشكل عام، وفي المملكة الأردنية الهاشمية على وجه الخصوص بالموهوبين فقد عمدت المملكة إلى إنشاء مدارس الملك عبد الله الثاني للتميز التي تعني بالدرجة الأولى بالاهتمام والتوجيه والتعليم للطلبة الموهوبين، حيث يعتبر الموهوب أغلى ما يملك المجتمع من ثروات ولذا فإن المجتمعات تعنى باستثمار العقول بحثاً عن القدرات الإبداعية بغية اكتشافها ورعايتها وتنميتها والارتقاء بها إلى أقصى ما تستطيع الوصول إليه من ابتكار وإبداع. فقوة وعظمة أي مجتمع أصبحت تقاس بما لديها من عقول موهوبة ومبدعة تكتشف المعرفة وتنميها وتحولها إلى أساليب تقنية وفاعلة تسيطر على حركة الحياة في المجتمع حيث أن المعرفة أصبحت الإدارة الحاكمة في توليد كل من الثروة والتقدم والتنمية. ولذا فإن المجتمعات في وقتنا الحالي باتت تعنى بثروة عقول أبنائها لأنها تعد المحرك والدافع للتقدم والازدهار على المستوى المحلي والدولي على حد سواء.

فالموهبة ميزة وسمة حباها الله لفئة من الأفراد تتمثل بالقدرة العالية والإنجاز المتميز في التفكير والأداء مقارنة مع أقرانهم سواء بالتفوق العقلي أو العلمي أو القدرات والمهارات الخاصة وامتلاكهم دافع قوي للانجاز والمثابرة ،فالموهبة في كل مجتمع تشكل ثروة وطنية ذا قيمة ودافع وعامل من عوامل تقدم المجتمع وازدهاره وذلك من خلال تقديم التوجيه الهادف والفعال لهم في كافة المجالات سواء الأكاديمية أو العملية ومن خلال إعداد وتصميم البرامج والخطط لهم ودمجهم في سياسات التطوير والتحسين الوطني وتصميم برامج واختبارات للقياس والكشف عن

هؤلاء الموهوبين وتحديد سبل رعايتهم والاهتمام بهم بما يسهم في زيادة وتعزيز إدارة خطط الموارد البشرية على المستوى المؤسسي أو الوطني.(Staffaa,2012)

التعريف اللغوي للموهبة مأخوذة من الفعل (وهب) أي أعطى شيئاً مجاناً فالموهبة إذاً هي العطية للشيء بلا مقابل.(الكيلاني،٢٠٠٩)

قال تعالى :(رب هب لي حكما" وألحقني بالصالحين).(الشعراء :٨٣)، والوهاب : اسم من أسماء الله الحسنى.

ومن تعاريف الموهبة من خلال القواميس العربية في اللغة:

تعريف مختار الصحاح وهب أي وهب له شيئاً والاتهاب من هي قبول الهبة والموهبة وهي الشيء الذي يملكه الإنسان.

تعريف قاموس لسان العرب: وهب – يهب – وهوب – أي يعطيه شيئاً"

تعريف قاموس المنجد: وهب – أي اعطاء الشئ إياه بلا عوض. (صالح،٢٠٠٦)

وقد أوضح الكيلاني أن كلمة موهوب في اللغة الإنسان الذي يعطي أو يمنح شيئاً بلا عوض ويطلق لفظ الموهوب على القسم العالي جداً من مجموعة المتفوقين الذين وهبوا الذكاء والقدرات المتميزة، كما أنهم يبدون سمات معينة ومميزة غالباً.(الكيلاني، ٢٠٠٩).

وقد عرف صبحي الموهوب بأنه الشخص الذي يحقق أداءاً متميزاً مقارنة مع أداء أفراد مجموعته العمرية في بعد أكثر من الأبعاد الرئيسية التي تمثل السمات العقلية والشخصية التي يتمز بها الموهوب عن غيره والإبعاد (المعايير) التي يشير اليها هذا التعريف هي:

القدرة العقلية والإبداعية والتحصيل الأكاديمي العالي. (صبحي،١٩٩٢)

أما صالح، فيرى أن الفرد الموهوب هو: الذي يوجد لديه استعدادات فطرية وقدرات غير عادية أو أداء متميز عن بقية أقرانه في مجال أو أكثر من المجالات التي يقدرها المجتمع وخاصة في مجالات التفوق العقلي والتفكير الابتكاري والتحصيل العلمي والمهارات والقدرات الخاصة. (صالح، ٢٠٠٦).

١٠٢٠٢ولأغراض هذه الدراسة تعرف الموهبة بأنها:

قدرات عقلية ومهارات تفكير وإبداع نوعية أو مهارات جسدية أو بدنية تضيف لمن يمتلكها صفة التميز والابتكار سواء كانت تلك القدرات موروثة او مكتسبة ويتم صقل تلك القدرات بالتدريب والممارسة بحيث يشكل هؤلاء الافراد قيمة مضافة وميزة تنافسية في محيط البيئة سواء التعليمية أو المهنية.

أما تعريف الموهوب فهو كل فرد يمتلك قدرات خاصة ومهارات استثنائية في واحدة أو أكثر من المجالات العلمية أو المهنية أو الفنية أو الرياضية أو الاجتماعية بحيث تضعه ومن خلال أدائه في دائرة التميز والتفرد ضمن مجتمعه الدراسي أو مجتمع المقارنة الذي ينتمي اليه.

وتجدر الإشارة هنا إلى فئة أو بعض من الموهوبين يمتازون بقدرات ذهنية عالية ومهارات متميزة لكن تحصيلهم الدراسي منخفض ولا يتناسب مع المستوى المتوقع من شريحة مثلهم تمتاز بالذكاء العالي، وقد يكون هذا التدني المنخفض في مساق واحد من المساقات الدراسية المطروحة أو في أكثر من مساق دراسي.

٢٠٢٠٢الخصائص العامة للموهوبين:

لقد أشار كلاً من الكيلاني وصبحي إلى خصائص الموهوبين والتي من أهمها:

١- يتعلمون المهارات الأساسية أفضل من غيرهم وبسرعة ويحتاجون فقط إلى التمرين وأفضل من أقرانهم في بناء الفكر والتعبير التجريدي واستيعابه.

٢- أقدر على تفسير التلميح والإشارات من أقرانهم ولا يأخذون الأمور على علاتها غالباً ما يسألون كيف؟ ولماذا؟ أي أنهم يملكون حب الاستطلاع وإدراك أبعاد الأمور.

٣- يمتلك معرفة عامة واسعة وشاملة ويكون فضوليا" ويحب الاستطلاع.

٤- يظل يقظا" وقوي الملاحظة، يتخطى الملموس وينتقل منه الى المجرد..

٥- يولي أهمية أكبر للقصص والأفلام وأمثالها، ويرى أنها ذات دلالات لا يفطن لها غيره ويستوعب المبادئ الكامنة بسهولة ويكفيه الحد الأدنى من الإيضاحات والتفسيرات.

ويرى صالح بأن الموهوب يمتاز بالخصائص المعرفية الآتية:

١- أنه فرد سريع الفهم ولديه رغبة عالية في حب الاستطلاع، وأنه فرد لديه حصيلة لغوية كبيرة. ويعبر عن أفكاره بوضوح أكثر من أقرانه.

٢- لديه رغبة في الامتياز والتفوق العلمي والدراسي ولديه استقلال متميز في أفكاره والتعبير عنها، ولديه قدرة واضحة على التعبير والمناقشة والموضوعية. (صالح،٢٠٠٦).

في حين ترى الباحثة ومن خلال ملاحظتها في مؤسسات التعليم الخاص ومن خلال ملاحظتها للموهوبين والمبدعين بأنهم يمتلكون عدة خصائص لعل من أبرزها:

أن لديهم قدرة عالية على التركيز والتفكير الاستنباطي فالموهوب يتمتع بمستوى عالي من حب الاستطلاع والبحث عن كل ما هو جديد للوصول الى نتائج منطقية وعقلانية لحقائق الأمور ويمتازون بالأداء العالي والإنجاز المتميز، فالموهوب فرد يمتاز بالنشاط المستمر والدقة في الحركة وهو فرد قادر على تثمين الوقت مما يجعله قادر على القيام بالأنشطة والمهام المطلوبة منه بصورة تميزه عن اقرانه بتوقيت قياسي وبجودة نوعية تضعه في مقدمة الأفراد العاملين في بيئته العملية.

ولدى الموهوب القدرة على التطوير والتنويع وإضافة كل ما هو جديد، فالفرد الموهوب لديه نظرة مستقبلية ومستوى عالي من التخيلات الذكية التي تمكنه من بناء التخمينات والفرضيات لبعض الأمور والحقائق.

خاصة أن سرعة الوصول إلى التعميمات والاستنتاجات تعتبر سمة عامة، فالموهوب ومن خلال قدرته على ربط العلاقات بين الأمور والتسلسل في الأفكار والمعلومات يتمكن من بلورة تعميمات أو فرضيات في وقت قياسي وسرعة ملحوظة.

وتعد قوة الملاحظة ودقة التقدير من أهم سمات الموهوب، وتتمثل تلك الخاصية بقدرة الموهوب على الإدراك العام والفهم المنطقي للأمور ومن خلال الدافعية وممارسة الأنشطة الذهنية التي تمكنهم من الربط بين المعلومات والحقائق وإيجاد الفروقات والروابط بين الامور التي يلاحظها بحيث يستطيع الموهوب ملاحظة الحقائق وتقديرها بسرعة تفوق الآخرين من زملائه.

وتعد المثابرة والحرص على إنجاز المهمات الموكله إليه، فالموهوب من سماته أنه إنسان يتسم بالجد والاجتهاد والسعي لمعرفة حقائق الأمور وتعلم كل ما يجهله فالموهوب ومن خلال ما يتمتع به من حب المطالعة ومتابعة مصادر المعرفة يتمكن من إنجاز كل ما

يطلب منه على أكمل وجه وبصورة تمتاز بالدقة والجودة النوعية وهدفية واضحة في السلوك والنشاط.

ولعل من أهم خصائص الموهوب التطلعات المستقبلية برؤى واقعية، بحيث يظهر الافراد الموهوبين مستويات متقدمة من التفكير والإدراك لأبعاد الامور وحقائقها وتقدير مدى التطور الحاصل فيها مستقبلاً والتنبؤ المبني على ربط الواقع بالتطلعات المستقبلية أو إعادة تصوير الواقع إما بالإضافة أو الحذف للوصول للاستنتاجات أو التوقعات المستقبلية المحتملة.

ولعل من أهم سمات الموهوب المنطقية في ربط السبب والمسبب دون أخذ الأمور على علاتها، فالموهوب فرد يمتاز بأنه محب للبحث والتحقيق بمعنى أنه شخص فضولي لا يتعامل مع الأمور بسطحية وانما يعتمد منهج التحليل والربط والاستنتاج المنطقي للحقائق.

أيضاً يمتاز الفرد الموهوب بوجود النزعة القيادية وحب المبادرة والإسهام في النشاطات المختلفة في البيئة المدرسية.

أما بالنسبة للألعاب ومن خلال ملاحظة الباحثة تبين أن أغلب الطلبة الموهوبين يفضلون الألعاب التي تحتاج إلى مهارات وقدرات عقلية عليا كالألغاز، بعيداً عن الألعاب البسيطة أو ذات الطابع التقليدي أو التي تصمم فقط للتلسية قصيرة المدى.

وللموهوبين مجموعة من الخصائص الابداعية والابتكارية وفيما يلي توضيح لكل خاصية يمتاز بها الفرد الموهوب:

الخصائص الإبداعية (ابتكارية):

الفرد الموهوب يفوق الأفراد العاديين في إدراك العلاقات المتعددة بين عناصر المواقف المختلفة وهو أقدر على تنظيم وربط عناصر المواقف المختلفة وحل المشكلات بعقلانية وواقعية وأكثر

كفاءة على تفهم وإدراك المواقف الحياتية منها والتعليمية، اضافة إلى أن الافراد الموهوبين يمتازوون بأنهم مفكرون سلسون وفصحاء وقادرون على التصور لعدد من الاحتمالات والنتائج والأفكار التي لها علاقة بالموضوع المطروح للنقاش كما أنهم يمتلكون القدرة على التعامل مع النظم الرمزية والأفكار المجردة التي تحتاج بالعادة لمهارات عقليا عليا، ولديهم حب الاستطلاع والمعرفة لكل ما هو جديد ومتطور.

وتتفق الباحثة ومن خلال تجربتها قراءتها للسمات والخصائص بأن من أهم الخصائص الابداعية والابتكارية للموهوبين والتي تتناسب مع دافع العمل في المدارس:

١- القدرة على التركيز والانتباه وربط العلاقات بين الأثر والمؤثر، حيث أن الطالب الموهوب يمتلك مهارة الاستنتاج وفهم العلاقات بين الأمور بصورة منطقية.

٢- الدافعيه والشغف للمعرفة وتعلم كل ما هو جديد من خلال قيام الطالب الموهوب بطرح أسئلة استنباطية هدفها ادراك الأشياء بأبعادها العلمية والمنطقية.

٣- القدرة على طرح البدائل والتسلسل في حل المشكلات بشكل عقلاني ومنطقي، فالطالب الموهوب قادر على استيعاب المشكلة إن وجدت ومحاولة إيجاد سبل للخروج منها وحلها دون محاولة التهرب أو القاء عبء تلك المشكلة على الآخرين بخلاف الطلبة العاديين في نفس المرحلة العمرية.

في حين أوضح الكيلاني وجروان إلى أن هناك عدد من الخصائص السلوكية ومنها:

١- لديهم الرغبة لفحص الأشياء الغريبة وعندهم ميل وفضول للبحث والتحقيق وتصرفاتهم منظمة ذات هدف وفاعلية وخاصة عندما تواجههم بعض المشاكل وقيادي في مجالات متنوعة، غالباً ما يستجيب لمحيطه بوسائل وطرق غير تقليدية.

٢- يتمتع بمستوى رفيع من حس الدعابة، ولا سيما اللفظية منها والقدرة على التكيف مع البيئة والظروف المحيطة مقارنة مع أقرانهم، وذلك نظراً لامتلاكهم مهارات التواصل الاجتماعي وقدرتهم على الانخراط في مختلف الظروف والمستويات.

٣- يمتلكون أخلاق اجتماعية عالية وتذوق للجماليات وقادرين على الانخراط مع كافة الشرائح الاجتماعية مع الاحتفاظ بخصوصيتهم الفكرية وابداعاتهم الخاصة.

خصائص فسيولوجية (جسدية) للموهوبين:

١- أكثر وزناً وطولاً من العاديين ووزنهم أكثر بالنسبة لطولهم إذا ما قورن بمتوسط الأطفال العاديين في نفس أعمارهم.

٢- أقوى جسماً وأفضل صحة.

٣- يخلون نسبياً من الاضطرابات العصبية.

٤- يتقدمون قليلاً في نمو العظام وينضجون مبكراً بالقياس لسنهم. (الطنطاوي ،٢٠٠٨)

وقد اقترح بناء على هذه السمات والخصائص كلاً من (إبراهيم ,2011) (الكيلاني ،٢٠٠٩)

١- عن طريق السلوك الملاحظ يشارك في تحديده.

٢- مدى تفوق الطالب على أقرانه في الفصل الدراسي الواحد.

٣- مدى السرعة والسهولة التي تبدو عليه في استيعاب المعلومات والحقائق وفهمها.

٤- مدى قدرته على التفكير والاستنتاج وادراك العلاقات واستيعاب المفاهيم المرتبطة به.

٥- الأعمال اليدوية والميكانيكية والتي تصاحبها دقة وسرعة في الانجاز غير متوقعة.

٦- اختبارات الابداع كاختبار تورانس للتفكير الابتكاري.

مدى قدرته على التعرف وحفظ المعلومات والحقائق دون تكرارها أو ترديدها.

٧- مدى احتفاظه بمعلومات ومفردات غير متوافرة لدى أقرانه ويقوم باستخدامها في المناسبات مختلفة.

وترى الباحثة أن من أساليب الكشف عن الموهوبين والتي تعتمد على عدة محكات أو معايير والمقصود هنا بمصطلح محكات أي التعبير الفعلي عن الظاهرة المدروسة بحيث يمكن استخدام هذا التحديد إن كان الفرد موهوب أم لا؟.

ومن أبرز تلك المؤشرات التي تستخدم للتعرف على الموهوبين:

١- مؤشر الذكاء بحيث يتم إعداد اختبارات الذكاء الفردية والقدرات العقلية بأساليب تمتاز بالدقة والفاعلية بحيث تعطي تلك الاختبارات مدلول رقمي يدل على العلاقة بين العمر العقلي للطالب وعمره الزمني بمعنى إن استطاع الطالب الإجابة عن سؤال يستطيع أي طفل بعمره الأجابة عن ذلك السؤال يعتبر الطالب متوسط الذكاء، أما إن استطاع الإجابة عن سؤال لمرحلة دراسية أعلى من عمره الزمني يعتبر الطالب ذكي أو موهوب .ومن أبرز العلماء الذين تطرقوا لهذا المحك العالم (تيرمان) والعالم (لينجوث) حيث ربط العلماء الدارسين لهذه الظاهرة التفوق العقلي بالقدرة العالية والنوعية في التعلم.

٢-مؤشر التحصيل الدراسي ويشير هذا المحك للطلبة الذين يمتازون بالقدرة العقلية العالية والتي تساعدهم في الوصول إلى التحصيل الأكاديمي المميز ويركز هذا المحك على النتيجة المدرسية التي يحصل عليها الطالب في تأديته للإختبارات المدرسية.

٣-مؤشر التفكير الإبداعي وهنا يركز هذا العامل على عدة محاور لقياس مدى ذكاء أو موهبة الفرد منها القدرة العالية والمنطقية في التفكير اضافة إلى عامل السرعة والدقة في عملية الاستنتاج.

٤-مؤشر نوعية الإنتاج والأداء سواء بالسرعة أو الجودة حيث يمتاز الفرد الموهوب بقدرته العالية على ترجمة الأفكار المعطاه له وربط التفاصيل للأمور والتسلسل في الاستنتاج للوصول لأداء متميز بنوعية ذات جودة عالية مما يميزه عن غيره من الطلبة في مستوى عمره الزمني.

٢٠٢٠٣أهم طرق وأدوات الكشف عن الموهوبين:

عرض العديد من الباحثين عدة مقاييس وطرق يمكن من خلالها الكشف عن الموهوبين منها (Terry,1995).

الطرق الموضوعية: وتشمل الاختبارات التي تمتاز بالدقة والموضوعية وبدرجة عالية من الصدق والثبات والتي تطبق على عدد من العينات لقياس قدراتهم المختلفة في ادراك العلاقات وحل المشكلات بصورة تبرز تفردهم عن غيرهم من الأفراد.

ومن أهم الاختبارات المستخدمة في عملية التقييم الموضوعي:

أ – اختبارات الذكاء: وهي التي الأختبارات التي يتم إعدادها بهدف قياس القدرة العقلية والإبتكارية للفرد ومدى قدرته على اكتساب وربط الحقائق والقدرة على الإستنتاج والتحليل المنطقي وفهم التراكيب المعقدة.

وتصنف اختبارات الذكاء التي تستخدم للكشف عن الموهوبين لأكثر من اختبار منها (عبد الكافي،٢٠٠١).

ب – اختبارات الذكاء الفردية: وهي من الاختبارات التي تطبق على الطلبة في المراحل الأساسية الأولى أو ما قبل دخول المدرسة وهي من الاختبارات التي تمتاز بالموضوعية والدقة إضافة إلى فاعليتها في الكشف عن الطلبة المتفوقين لكنهم يعانون من تحصيل مدرسي متدني بحيث أنها تعطي نتائج للمتخصصين من المعلمين أو الاختصاصيين في الموهبة والتفوق بأن هناك مواهب خاصة يجب رعايتها وتوجيهها قد تكون تلك المواهب في الفنون أو الرياضة أو العلوم لكن تلك المواهب تواجه ظروف إما اجتماعية او مجتمعية تعيق نمو تلك الملكة أ الموهبة لديهم، ولا بد ان اشير هنا إلا بعض الانتقادات التي تم ملاحظتها في البيئة المدرسية عند تطبيق هذا النوع من الاختبارات ومن تلك الانتقادات قلة عدد المختصين التربويين والنفسيين في تطبيق وإجراء هذا النوع من الاختبارات اضافة الى ما يتطلبه هذا الاختبار من وقت لتنفيذه على اعتبار ان كل فرد بصنف انه موهوب يقرر له اختبار على حدا ويحتاج إلى متابعة في التنفيذ والتصحيح من قبل المختصين.

ومن اختبارات الذكاء الفردية المتعارف عليها في البيئات التعليمية للكشف عن المواهب والذكاء، مقياس وكسلر لقياس ذكاء الأطفال، حيث وضع العالم ديفيد وكسلر مبدأ لقياس الذكاء ينقسم لشطرين الأول يعتمد على اللفظ والاخر أدائي بحيث يعطي من خلال اختباره نسب مستقلة لكل نوع من أنواع الذكاء سواء اللغوي أو اللفظي.

ج – اختبارات الذكاء الجمعية: تطبق تلك الاختبارات على عدد معين أو مجموعة من الافراد في آن واحد من قبل أحد المختصين بهدف إعطاء فكرة عامة وانطباع عن قدرات الطلبة المختلفة ويشيع استخدام هذا النمط من الاختبارات في مجالات التعيين والاختيار للتوظيف والتوجيه والإرشاد المهني للوظائف المستقبلية في المرحلة ما قبل الثانوية لتحديد نمط التوجه الدراسي

والوظيفي، ويمتاز هذا النوع من الاختبارات بالاقتصاد في الوقت والتكلفة كونه يغطي شريحة كبيرة من الأفراد في وقت واحد.

وأيضاً يواجه هذا الاختبار بعض الانتقادات التي تم لمسها من خلال تطبيقها في البيئات المدرسية حيث كان أبرز وأهم انتقاد لها أنها وبطريقة غير مباشرة تتجاهل الطلبة الذين يمتازون بالموهبة في إحدى المجالات غير الأكاديمية كالرسم والفنون أو الرياضة ويعانون من مشاكل في القراءة والكتابة أو اضطرابات نفسية كالخوف من الإختبار مما يفقدهم فرصة الظهور وإبراز موهبتهم كغيرهم من المتفوقين.

وهناك عدة أنواع أو تطبيقات تستخدم لتنفيذ الاختبارات الجمعية بهدف التعرف على الأنماط المختلفة للطلبة الموهوبين في كافة المجالات سواء المهنية منها أو الأكاديمية ومن تلك الاختبارات:

الاختبارات الجمعية التي تقيس اللغة كاختبار الفا واختبار بيتا، حيث يقيس اختبار الفا القدرات اللغوية للطلبة أو الفئات المتعلمة أو لديها تحصيل أكاديمي معين، أما اختبار بيتا فصمم لقياس الأداء اللغوي للإفراد الأميين أو غير المتعلمين ويتصفون بالذكاء.

الاختبارات الشخصية وهي اختبارات تهدف الى معرفة الصفات والاتجاهات الفردية والسمات الشخصية للفرد الموهوب بهدف إبراز جوانب القوة والتميز والإبداع لدى هذا الفرد وتوجيه للاستفادة من هذا التمايز واكتشاف جوانب الضعف أو الخلل ومحاولة حلها او تداركها بحيث لا تشكل عائق في مسيرة الفرد وتطوير وموهبته.

الاختبارات التحصيلية وهي الاختبارات التي تقيس المجموع الرقمي لتحصيل الفرد من المنهاج المدروس بحيث يتم بناءاً على هذا الاختبار تصنيف الطلبة الموهوبين عن غيرهم ويثبت إن كان هؤلاء الأطفال لديهم قدرات عقلية وتحصيلية تفوق المرحلة الدراسية الملتحقين بها.

٢٠٢٠٤ النظرة الحديثة والمستقبلية للموهوب:

إن إعداد البرامج المدروسة والقائمة على استراتجيات علمية وسيكولوجية تتناسب وقدرات وتطلعاتهم المستقبلية وميولهم العلمية يسهم في تحريض التفكير العلمي والفني الإبداعي عند الطلبة الموهوبين من خلال استثارة الطلبة وإكساب المعلمين مهارات الطرح العلمي واستراتجيات التدريس بشكل أكثر عمق ودقة وفهم لسيكولوجية الموهوب بحيث يتحول هذا الفهم إلى إبداع وتقدير للإنجازات التربوية لأن موهوبون اليوم هم قادة المستقبل، وفي ضوء ما تقدم لم يعد الافتراض بأن تلك الشريحة من الطلبة المميزون يمكن تركها بدون اهتمام وعناية أو توجيه، فأي موهبة بغض النظر عن نوعها سواء علمية أو فنية أو رياضية يجب توفير مناخ وبيئة لائقة ترعى طاقاتها وتوجهاتها قبل أن تنحرف عن الهدف المطلوب وتلك الحقيقة لم يعد بالإمكان تجاهلها أو التغاضي عنها لأن قضية الموهبة والموهوبين لها الاثر الأكبر والمدلول الأشمل في مسيرة التربية والتنمية لأنهما تشكلان عنصران يتكاملان معاً لتحقيق الأهداف التنموية المرجوة وبالتعاون مع صانعي السياسيات ومنفذيها في قطاع التربية والتعليم والتنمية الشاملة. (Johnsen,2015)

كشف الموهبة ورعايتها:

الإنسان بما يمتلكه من عقل وهبه الله له حقق العديد من الإنجازات في مختلف ميادين الحياة بأنواعها من ارتياده للفضاء وقيامه بالعديد من الاختراعات في مجالات الحياة المختلفة من طب

وهندسة وعلوم وتكنولوجيا المعلومات والإلكترونيات وغيرها، ومن هنا فإنه فقد كان لا بد للقائمين على تقديم خدمات التربية والتعليم إيلاء العقل البشري مزيداً من الاهتمام والرعاية التي يستحقها حتى يستمر في إنجازاته وإبداعاته ويطور من قدراته من خلال إعداد الخطط والبرامج التربوية الملائمة لرعايتهم وتنمية قدراتهم، وبما يتوافق وقدراتهم الخلاقة وبما يعود بالنفع والفائدة على المجتمع وعلى الموهوبين أنفسهم. (AL–zhrani,2014).

حيث أن اكتشاف ورعاية الموهبة يتطلب تكاتف الجهود بين كافة الجهات والمؤسسات التربوية من اسرة ومجتمع بكافة أطيافه سواء المؤسسات الاجتماعية أو الدينية أو الاعلامية، ولأن الاسرة هي النواة الأولى لتكوين وتنشئة الموهبة فهي تلعب الدور الأكبر في اكتشاف وتوجيه ابداعات الطالب الموهوب وزيادته قدراته الادائية والإبداعية وتعزيز ثقة هذا الطالب بنفسه بداية من اسرته وفهم متطلباته السيكولوجية وإعطاء هذا الابن داخل الأسرة الفرصة للتعلم الأمثل وتوفير فرص الرعاية والإرشاد لهم، فالأسرة لها الدور الاسبق والأكبر ذلك من خلال ملاحظة التميز والنبوغ لدى طفلها منذ الصغر وقبل دخول المدرسة وتدوين تلك المظاهر الابداعية المتفردة لديه والعمل على تصميم انشطة ومواقف تعليمية تغذي مخزونه المعرفي وتبرز جوانب الموهبة والابتكار لدى هذا الطالب ومن ثم العمل على توفي المستوى الاقتصادي والاجتماعي والثقافي لاحتواء تلك الموهبة وتوجيها، حيث أن للوالدين الدور الأعظم في ذلك من خلال (Van,2015).

أولاً: دور الوالدين (الأسرة) كون الأسرة تعتبر المكتشف الأول والمقيم لوجود موهبة لدى ابنهم

يتجلى ذلك من خلال عدة مؤشرات يمكن إبرازها من خلال دلالات تتكرر لدى هذا الطالب أثناء ممارساته اليوميه سواءاً في المدرسة من خلال ملاحظة الأهل لنتائجه الدراسية على التوالي ومن خلال قدرة هذا الطالب على ربط الاسباب بالمسببات وسرعة الطالب على

الاستنتاج ويمكن أن يلاحظ الآباء موهبة الطالب في مرحلة مبكرة من عمره حتى قبل دخوله المدرسة من خلال سرعة في الكلام ونطق الحروف وصياغة الجمل البسيطة بصورة سليمة وأسرع ممن هم في عمره أو من خلال قدرته على المشي في سن مبكرة، أو من خلال استمرارية طرح الأسئلة لاستكشاف كل ما يدور من حوله من ظواهر يسعى لاستكشافها ومعرفتها مسبقاً.

ويمكن تفعيل دور الأسرة في اكتشاف الموهبة لدى ابنهم وتوجيها في المسار الصحيح من خلال :

١-تقديم المكافآت بشقيها المادية والمعنوية والتي تعمل على رفع معنويات الطالب وتعزيز قدراته فالمكافأة المادية قد تكون عبارة عن ألواح الشيكولاته يفضلها االإبن أو لعبة مفضلة له، وبعض الأبناء يفضل المكافآت المعنوية كالعبارات التشجيعية والمدح وذكر الإنجازات والقدرات الفريدة لابنهم أمام أقرانه أو أفراد أسرته لتعزيز إنجازاته التحصيلية أو جهده المميز عن الغير.

٢-وضع خطة أو برنامج مدروس من قبل الوالدين هدفه تحفيز ابنهم في موهبته سواء كانت علمية أو فنية أو غيرها..لتطوير موهبته ومتابعتها جنباً إلى جنب مع مدرسته ومعلميه، بالإضافة إلى حماية ابنهم من الشعور بالإحباط أو الخمول أو حتى التقاعس عن التحصيل، ويتمثل هذا الدور للأسرة ايضاً من خلال المتابعة والأشراف للتحصيل الدراسي ومدى نمو وتطور موهبة ابنهم بدون التأثير على سلوكياته أو أدائه التحصيلي بشكل سلبي كشعور ابنهم بالإتكالية أو الغرور أو الإشباع من المعرفة أو التعلم.

٣-إعطاء الابن الموهوب الفرصة في تقمص الأدوار ذات الطابع القيادي وتحمل المسؤولية والاعتماد على النفس في سن مبكرة سواء للشخص الموهوب أو للأفراد الذين يتحمل مسؤوليتهم كإخوته مثلاً أو الأصغر منه عمراً من أقرانه في العائلة أو المحيط المجتمعي.

دور المدرسة ويتمركز هذا الدور حول المعلم ودوره في اكتشاف جوانب الإبداع لدى طلابه سواء من خلال النتائج المدرسية في الاختبارات أو من خلال الأنشطة وتفرد الطلبة الموهوبين لديه في التميز في إنجاز تلك الأنشطة سواء بسرعة انجازها أو بنوعية الإنجاز مقارنة مع الطلبة الآخرين ومن خلال خبرة الباحثة التعليمية في مدارس القطاع الخاص ترى أن دور المعلم لا يتمركز في تعزيز هذا الطالب داخل الغرفة الصفية وإنما يجب على المعلم تسليط الضوء على هذا الطالب والتعاون مع إدارة المدرسة بشأن توجيه واستثمار موهبة الطلبة الموهوبين وتوفير البيئة التعليمية التي تتناسب وقدراتهم الإبتكارية وتحفزهم على الإبداع والتميز.(أباظة، ٢٠٠٧)

٥.٢.٢ المشكلات التي تواجه الموهوبين:

يرى الكيلاني بأن أبرز المشكلات التي تواجه الأفراد الموهوبين تتمثل في:

١-مشكلات تكوين الصداقات مع الزملاء في الفصل.

٢-استهانة معلمه به ومعاملته له من غير اكتراث دون أن يحاول تحري ذكائه وإطلاق طاقاته العقلية، وهذا يسبب له خيبة أمل وانطواء.

٣-مشكلات عند بعض الموهوبين نفسية وهو أنه يتصف أحياناً بالسلبية في بعض المواقف الاجتماعية ويفضل الانطواء والعزلة ويبدو عليه الخجل والارتباك وذلك بسبب سوء التوافق النفسي والاجتماعي.

٤- مشكلات اللامبالاة التي يبديها والداي الموهوب تجاه مخيلته وعبقريته. (الكيلاني،٢٠٠٩).

أما صالح فيرى أن من أهم وأبرز المشاكل والعقبات التي تواجه الفرد الموهوب سواء ضمن البيئة الأسرية أو من خلال الاحتكاك المباشر ضمن بيئته التعليمة في المدرسة وتلك العقبات تتمثل في:

أولاً: عدم ملائمة المناهج الدراسية والأساليب التعليمية لرعاية الموهوبين، فانعدام الانسجام بين الطالب والمنهاج أو الأسلوب التعليمي ينتج عنه ضغوط نفسية للطالب حيث أن تكرار المعلومة وتقليدية الأسلوب التعليمي يشكلان عقبة لدى الطلبة بحيث أن يفقد شغفه بالبحث والاستطلاع وبالتالي فقدان الرغبة في التعلم والبحث.

ثالثاً: عدم وجود تعريف موحد للطالب الموهوب، بحيث أننا نجد أنى هناك اختلافا كبيراً في المسميات بين العاملين في الميدان التربوي حول ماتهية المصطلح (الموهوب) إذ يطلق عليه عدة تسميات منها متفوق أو عبقري أو نابغة، دون تحديد واضح ومعروف يميز الفرد الموهوب عن غيره من الأفراد الآخرين، كما أن هناك اختلافا في الطرق المستخدمة في تحديد هؤلاء الطلاب الموهوبين لدى المتخصصين فمنهم من يعتمد الوصف الظاهري للسمات الشخصية كوسيلة لتحديد الموهوب ومنهم من يعتمد معاملات الذكاء المتعارف عليها في الأدب التربوي.

رابعاً: عدم توفر أخصائيين نفسيين أو مرشدين تربويين من المدرسين بحيث يقوموا بتطبيق الاختبارات والمقاييس النفسية كاختبارت الذكاء والتفكير الإبتكاري واختبارات القدرات

والاستعدادات الخاصة والتي تعاني هي أيضاً من مشكلة عدم تقنينها وافتقارها لعنصر الثبات والمصداقية في أغلب المؤسسات التربوية.

خامساً: قصور فهم المعلم للطلاب الموهوبين وحاجاتهم، فالمعلم هو عماد العملية التعليمية وأساسها وهو الذي يهيئ المناخ المناسب لإبراز وتطوير موهبة طلابه، فإما أن يقوي ثقة الطالب بنفسه ويحسن أداؤه الدراسي وتحصيله العلمي أو يتسبب في ضمور تلك الموهبة وتراجعها.

سادساً: قلة إشراك الطلاب في عملية التخطيط والتنظيم في برامج النشاط بسبب الاهتمام بالأمور الشكلية والكتابية في النشاط وبسبب فقدان الثقة بين الطالب والمشرف على النشاط ضمن الأنشطة الطلابية المختلفة.

سابعاً: إهمال إنتاج الطلاب وإبداعاتهم وعدم إبرازها والإشادة بها، وتجاهل الأداء المميز للموهوبين خاصة بانعدام توفير الحوافز التشجيعية بالشكل اللازم والمحفز لهؤلاء الطلبة الموهوبين على مستوى المدارس خاصة وعلى المستوى العام في المجتمع.

ثامناً: قلة البرامج المعدة مسبقاً من قبل إدارة التعليم نظراً لقصور عملية التخطيط العام والتخطيط التربوي بشكل خاصة في تلك الإدارات حيث أن تلك البرامج محدودة وتقتصر فقط على التربية الفنية أو الإلقاء والتعبير دون الاهتمام والتركيز على الجوانب العلمية والبحثية التي يمكن أن يبدع فيها الطلبة الموهوبين في المدرسة.

تاسعاً: افتقار قدرة المعلمين على التخطيط والابتكار، حيث يفتقد أغلب المعلمين لمهارة التخطيط آليات الاكتشاف عن الطلبة الموهوبين وعدم ابتكار البرامج المناسبة لتلك المواهب، ويعود

السبب في ذلك إلى عدم إيمان بعض المعلمين بتلك البرامج ومرددوها على انجازات الطلبة وأدؤهم أو قد يعود السبب لقلة خبرة المعلمين في التعامل مع تلك الشرائح من الطلبة الموهوبين واحتياجاتهم التعليمية في الغرفة الصفية. (صالح، ٢٠٠٦).

وتؤكد الباحثة ومن خلال قراءتها للأدبيات التي تتعلق بالمشكلات التي تتعلق بتلك الفئة من الأفراد الموهوبين في المدارس الخاصة بأن أبرز تلك المشكلات هي:

١-وجود فجوة في التواصل الاجتماعي بين الموهوب وأقرانه أو زملاؤه في محيط العمل نظراً لما يتصف به الفرد الموهوب من بعد في النظر وتطلع للمستقبل وعدم أخذه للأمور على علاتها كما الافراد العاديين.

٢-الإهمال في بعض الأحيان من المعنيين بتوجيه الفرد الموهوب كالأسرة والمعلم في المدرسة مما يعيق نمو تلك الموهبة واستغلالها بالشكل الأمثل لصالح الفرد ومجتمعه.

٣-النمطية والتقليدية في أساليب الكشف عن الموهوبين سواء بالاختبارات أو قياس المهارات والقدرات مما بضعهم في نفس مستوى الأفراد العاديين متجاهلاً بذلك قدراتهم النوعية وأفكارهم الخلاقة.

٤-نقص الخبرة والكفاءات المهنية والأكاديمية القادرة على الكشف والتعامل مع تلك الفئة من الافراد(الموهوبين) بحيث تقودهم من خلال التوجيه والإرشاد لتحقيق النجاحات الفردية وزيادة الثروة الوطنية.

٥-نقص الدعم المادي والمعنوي على حد سواء لتعزيز انتاجية الفرد الموهوب واستغلال طاقاته مما يحد من دافعيته نحو الإنجاز والأداء ويقيد مهاراته الفكرية والإبداعية.

٦-نقص الخطط والبرامج التعليمية التي من شأنها توجيه وتعزيز الفرد الموهوب وإشباع حاجاته بما يضمن تحقيق التوافق الاجتماعي بينه وبين أسرته ومجتمعه.

٧-ضعف الوعي العام بأهمية الفرد الموهوب سواء باكتشافه أو بآلية توجيهه واستغلال طاقاته الابداعية حتى يتسنى تقديم الدعم المناسب له لتفعيل قدراته ومهاراته الخلاقة.

٨-المشكلات الإرشادية حيث تبين أن هنالك العديد من المشاكل العاطفية والاجتماعية ترافق مسيرة الطالب الموهوب خاصة عندما تكون الموهبة من مستوى مرتفع ومن مظاهر تلك المشكلة شعور الطالب الموهوب بالاختلاف وعدم التوازن مع أقرانه والحساسية الزائدة يرافق ذلك أحياناً تجاهل من قبل المرشدين أو الموجهين للطلبة الموهوبين نظراً لانشغالهم بإبراز الجانب الأكاديمي للفرد الموهوب على حساب مهارات التواصل الاجتماعي والانخراط مع الشرائح التي يتم دمج الطالب الموهوب معها كالطلبة الأكبر منه عمراً في المراحل الدراسية خاصة أثناء عملية التسريع لهؤلاء الطلبة.

٩-الإحباط والتخبط في بعض الأحيان نتيجة الصدمة ما بين الطموح والواقع ونتيجة عدم توفر الميادين الملائمة التي من خلالها يمكن استيعاب وتنمية قدرات الموهوب وتوجيهها نحو المسار والمجال الذي يمكن من خلاله وضع الموهوب على الطريق الصحيح لتفعيل موهبته وتطويرها.

مقترح للخطوات الإجرائية لتنفيذ البرامج الخاصة بالكشف عن الموهوبين:

حيث تبين من خلال الإطلاع على دراسة (عطاالله،٢٠١١) ،لاتجاهات بعض المدارس تحديداً الخاصة منها تبين أن هناك برنامج شبه متكرر في بعض المدارس للكشف عن أفرادها الموهوبين يتمثل هذا البرنامج بإعداد لجنة تتكون من الأطراف المعنية وذات الصلة المباشرة

بالطالب الموهوب حيث تتشكل اللجنة من مجموعة من الإدارات والأفراد أهمهما إدارة المدرسة يمثلها مدير المرحلة الخاصة بالطالب اضافة لمشرف تربوي من داخل المدرسة أو تحت اشراف الوزارة ومعلم المادة أو المرحلة للطالب الذي تم ترشيحه إضافة لولي أمر الطالب المعني بالموضوع، حيث تتولى اللجنة مناقشة وتحليل محاور الموهبة لدى الطالب علماً بأن هذه المرحلة تكون بعد اخضاع الطالب لعدة اختبارات معنية بقياس الموهبة والإبداع لديه ويشترط أن يجتازه الطالب لكي يصل لهذه المرحلة المتمثلة باللجنة التقييمية لموهبته.(عطاالله ،٢٠١١).

وبعض المدارس تقوم بتطبيق اجراءات اللجنة التقويمية للطالب ولكن بنمط جزئي منفصل بمعنى، أن بعض الإدارات المدرسية تقوم بإعداد استبانة او استمارة معدة من قبل متخصصين في إدارة الموهبة وعلم النفس وتتضمن أسئلة من شأنها الكشف عن طبيعة الطالب الموهوب من حيث توجهاته الأكاديمية وحاجاته النفسية اضافة لنمط البيئة المجتمعية التي تحتويه، وتوزع هذه الاستمارة على ولى أمر الطالب وعلى معلمه الذي رشحه أو أشار الى موهبته وذلك لتسليط الضوء على نقاط القوة التي تحتاج لتعزيز عند هؤلاء الطلبة وتجاوز نقاط الضعف لديهم أو تداركها على اقل تقدير، إضافة الى إعداد المعلم اختبار فردي مثل اختبار وكسلر لتشخيص موهبة الطالب بشكل دقيق يعتمد على الارقام الدقيقة والتحصيلية للطلبة في البرنامج.

وبعد أن يتم اختيار الطلبة بشكل منظم وبعد أخذ موافقة الأطراف المعنية بالطلبة في اللجنة التقويمية بما فيهم أولياء الأمور للطلبة لأخذ الموافقة الخطية منهم وتحملهم المسؤولية إن كانوا جادين في التحاق ابنائهم في البرنامج أم لا؟ ليتم البدء بعد ذلك بالخطوات التنفيذية للبرنامج والتي من أبرزها:

اختيار المناهج الدراسية، حيث يتم بعد عملية الاختيار والموافقة تحديد المناهج الدراسية التي تتلاءم وخطط وأهداف البرنامج الخاص بالطلبة الموهوبين بحيث يكون هذا البرنامج داعم ومكمل للمنهاج المدرسي المطروح لديهم كون أن الطلبة الموهوبين ليهم القدرة الاستيعابية أكبر وأقدر على اجتياز المنهاج المطروح بسرعة وإمكانية أعلى من أقرانهم، بحيث يكون المنهاج الذي يتم إعداده من قبل منفذي البرنامج يتماشى وقدراتهم العقلية العالية، ومن الجدير بالذكر أن تصميم واختيار المنهاج الداعم لهؤلاء الطلبة لا بد أن تكون أهدافه منسجمة مع أسس اختيار الموهوبين وقادرة على تنمية قدراتهم ومواهبهم لا أن تكون فقط لسد فجوة اجتيازهم المبكر للمنهاج المدرسي المطروح للطلبة كافة ولا بد للمنهاج المطور لهم من ان يشبع حاجاتهم المعرفية ومهارات التفكير العليا لديهم ويكون هذا المنهاج قادر على الربط بين الجانب المعرفي والانفعالي للطالب الموهوب، وأن لا يقتصر على تكرار المعلومات أو سردها بالطرق التقليدية، وأن يتضمن هذا المنهاج استراتيجيات ومهارات التفكير الناقد ومهارات حل المشكلات والإبداع بغض النظر عن محتوى المنهاج الدراسي بحيث تثري معلومات الطالب وتطورها نحو الأفضل، إضافة الى تنويع المقررات المطروحة وتحديثها بمعنى أن لا تقتصر المناهج الجديدة المطروحة على تكرار مضامين المواد التي اعتاد الطالب دراستها فمن الممكن أن يتم طرح مادة جديدة تتضمن لغة جديدة لم تدرس للطالب من قبل كلغة أجنبية أو مادة في الفلسفة او المنطق، إضافة إلى ضرورة وجود كادر تدريسي يتضمن معلمين خبراء وذوي خبرة ودراية بتلك الشريحة من الطلبة الموهوبين ويتم ذلك إما من خلال التقنيات الحديثة عبر الحاسوب والإنترنت للتعليم المفرد أو من خلال التدريب العملي لهؤلاء الطلبة. (الجغيمان ،٢٠١٠)

أما بالنسبة للنماذج التنظيمية والتصنيفية التي يتم اتباعها خلال تطبيق هذا المنهاج الخاص بالموهوبين:

١- تصنيف بلوم للأهداف التربوية.

٢- نموذج البناء العقلي (جيلفورد).

٣- نموذج ويليامز لتطبيق السلوكات المعرفية والانفعالية.

٤- نموذج رينزولي الاثرائي.

٥- نموذج جامعة جونز هوبنكز التسريعي.

هناك مشكلات تبرز عند تطبيق هذا البرنامج وقد تكون من واحد أو عدة أطراف من العناصر المشاركة فيه سواء الطلبة أو المعلمين أو حتى القائمين هلى هذا البرنامج ومن تلك المشاكل:

أولاً: تذمر المعلمين نظراً لزيادة العبء الوظيفي عليهم وقلة الوقت الكاف لديهم للممارسة أعمالهم اليومية بالشكل المعتاد قبل الالتحاق بالبرنامج مع الطلبة مما يقلل حجم التوقعات التي ترجى منهم في نوعية وجدارة الإنجاز المطلوب منهم.

ثانياً: من الطلبة، إخفاق بعضهم في متابعة البرنامج سواء بالحضور والمتابعة أو بالمهام المطلوبة منهم وبالتالي انسحابهم من البرنامج، اضافة إلى عدم قدرة بعض الطلبة على التكيف النفسي أو الانخراط الطلابي مع الطلبة المشاركين أو المشرفين على ذلك البرنامج.

وبعد إجراءات التنفيذ للبرنامج يتم عمل تقييم للبرنامج بهدف التطوير وإضافة التعديلات إن احتاج الأمر ذلك، حيث أن عملية التقييم ترتكز على بيانات تتعلق بالطلبة كتحصيلهم الدراسي ونموهم الانفعالي، وبيانات حول البرنامج ومضامينه والقائمين وتجمع المعلومات المتعلقة بالتقييم من خلال عمل استفتاءات أو مقابلات أو حلقات نقاشية يشارك بها المعلمين والطلبة والإداريين وأولياء الأمور لطلبة، كل هذا الغرض منه اكتشاف نقاط القوة والضعف في إجراءات الوضع

والتطبيق لتعزيز النقاط الإيجابية للبرنامج وتلافي النقاط السلبية أو التي بحاجة للتعديل والتطوير مستقبلاً. (فطيمة ،٢٠٠٩).

٢٠٣دور المعلم/المعلمة في اكتشاف الموهبة:

يعد المعلم المحور الرئيسي والمهم في عملية اكتشاف وصقل الموهبة، فالمعلم هو بمثابة حجر الزاوية في العملية التربوية والمسؤول عن أثمن ثروة يمتلكها المجتمع ألا وهي المورد البشري وخاصة المورد البشري الموهوب، ولكي يقوم المعلم بدوره التربوي والاجتماعي على الوجه الأكمل فيقدم للمجتمع من هذه الخامة البشرية الإنتاج الصالح والمورد البشري المميز الذي يرتقبه المجتمع بكافة قطاعاته الإنتاجية ويعلق عليه الآمال في التقدم والرقي، فالقدرات والمواهب الإنسانية هي ثروة بشرية وذخيرة للمجتمع، وتلك القدرات الإنسانية إما أن تكون موهوبة تولد مع الفرد وتنمو برعايته وتربته أو تكون مكتسبة يستمده الفرد برغبته ودفعه عن طريق التدريب والتعليم والممارسة، حيث أن المعلم ومن خلال اتباعه للأساليب التربوية الحديثة ومن خلال ايمانه بأن الطالب هو محور العملية التعليمية وبالتاي يزيد من فرص الإبداع والابتكار لدى طلبته ويثير لديهم روح المنافسة والتميز والابتكار فالمعلم يعتبر بمثابة نقطة البداية والانطلاق لشعلة الموهبة لدى طلبته من خلال ملاحظة أدائهم ومتابعة نشاطاتهم بشتى أنواعها ومن خلال تسليطه الضوء على الإنجازات المنفردة لبعض الطلبة بحيث يوجههم ويرشدهم لإحياء تلك الموهبة وإبرازها بالشكل الصحيح، فالملاحظة المستمرة والدقيقة لبعض الطلبة وانجازاتهم الوظيفية في التعلم أو تحصيلهم الأكاديمي في التعليم كلها تعتبر مؤشرات تحتاج من المعلم التفكير الناقد والفحص الدقيق لتلك الانجازات ووضعها بعين الاعتبار، تباعاً مع الإدارة المدرسية.

حيث يؤكد رونزلي أن إعداد المعلم يحتل المركز الأول من حيث أهميته في إنجاح برامج الطلبة الموهوبين، كما يؤكد تورانسمن خلال أبحاثه حول تعليم الموهوبين دور المعلم وسلوكه، ودور هذا السلوك في إنجاح برامج تعليم الموهوبين أو إفشالها والحقيقة أنه لا يوجد خلاف حول أهمية المعلم وسلوكه في العملية التعليمية التعليمية سواء كان ذلك للطلبة العاديين أم غير العاديين ومن خلال مراجعة الأدب التربوي والدراسات التي اهتمت بأنماط السلوك الشخصي والمهني والكفايات التربوية التي يجب أن تتوفر في المعلم الفاعل للطلبة الموهوبين لكي يؤدي دوره بنجاح، نجد أن من الصعوبة بمكان أن تتوفر كافة هذه الخصائص والكفايات المرغوب فيها إلا بنسبة قليلة جداً من المعلمين، أو قد لا تتوافر على الاطلاق ويهدف الباحثين من وراء إدراج هذه القوائم والخصائص والكفايات المرغوب فيها إلى تسهيل مهمة مُعدي برامج تأهيل معلمي الطلبة الموهوبين وتنفيذها.(الطيطي ،٢٠٠١)، (بركات2006,).

سمات المعلم مكتشف الموهوب:

إن المعلم والمتعلم يشكلان محورين أساسين في العملية التعليمية، ويعكس الاهتمام بالمعلم الاهتمام بالعملية التعليمية، والمعلم الناجح هو الذي يدير دفة هذه العملية ويحقق الأهداف المتوقعة منها، وإن نجاح البرامج والخطط التربوية لا يأتي إلا من خلال الاهتمام الخاص بالمعلمين الذين يعدون المفتاح الرئيسي والحجر الأساس لنجاح العملية التربوية، لذا كان لابد من الاهتمام بمعلم الطلبة الموهوبين والمتفوقين.

ويرى الطيطي أن من أبرز الخصائص الواجب توافرها في معلم الطلبة الموهوبين:

أولاً: السمات الشخصية وهي:

١- أن يكون ذكاؤه فوق المتوسط، وتبرز تلك الصفة عند قيام إدارة المدرسة بإجراء اختبارات القياس والتقويم لمستويات الطلبة بحيث يتم تصنيف الطلبة حسب مستويات الذكاء المتعارف عليها في أدبيات التربية.

٢- لديه مرونة في التفكير، أي قادر على إيجاد الحلول والبدائل للمواقف الحياتية التي تواجه خلال تعلمه أو معاملاته الاجتماعية مع مختلف المراحل العمرية.

٣- منفتح على الأفكار، وذلك بأن يتقبل ذاك الفرد الموهوب الأفكار التي تحمل صفة الحداثة دون التشبث بالأفكار القديمة التي تفتقد صفة التجديد.

٤- لديه ثقة بنفسه، بمعنى شعور الطالب بصالحية ونجاح ما يقوم به من عمل وتحمل مسؤوليته من أمثلة هذا المحور: أتوقف عن إكمال عملي عند ذهاب صديقي.

ثانياً: الكفايات المهنية وهي:

١- يقدم الحماية للطلبة ويدافع عنهم ويحذرهم من المخاطرة، بمعنى أن الفرد الموهوب لديه بُعد نظر وتطلعات مستقبلية لأبعاد الأمور بحيث يتجنب الفرد الأخطار المتوقعة ويتنبأ بها لتلافي مواجهتها مستقبلاً ويقدم المساعدة للطلبة في إنجاز مهماتهم، وإتاحة الفرص لهم لعرض أعمالهم.

٢- يحث الطلبة ويكلفهم بأن يجدو المعلومات المطلوبة بأنفسهم.

هناك عدة طرق ووسائل يمكن للمعلم الناجح أن يتبعها لتنمية وتطوير الإبداع لدى طلبته ومن تلك الطرق:

١- تحفيز الطلبة وتشجيعهم من خلال اتباع سبل التعزيز التحفيزية للطالب كالتعزيز اللفظي بشكل معلن الطلبة وتفعيل الأنشطة اللامنهجية التي تسهم في إحياء التفكير الابداعي للطلبة وإبراز مواهبهم وتنميتها والعمل على توجيه موهبة الطلبة كلا" حسب ميوله الابداعية.

٢- أن يقوم المعلم بتصميم وتنفيذ أنشطة لها الدور الأكبر في تنشيط وتفعيل الحوار والتعبير الذاتي دون قيود منهجية والتي بدورها تسهم في تنمية شخصية الطالب وتكوينها وزيادة ثقته بنفسه وتوفير مجموعة من البرامج التوعوية التي تسهم في توجيه وإرشاد الطلبة لاكتشاف ميولهم ورغباتهم والمجالات التي يمكن أن يبدعوا فيها مستقبلاً.

٣- تنظيم وإعداد جدول زمني ومكاني لعمل رحلات مدرسية ومحاضرات إرشادية وحلقات تعليمية هدفها إخراج الطالب من الغرفة الصفية للإطلاع على مجالات العمل الميداني على أرض الواقع وربطها كمثير في ما يتم ادراكه وتعلمه نظرياً.

٤- تنويع الأنشطة المنهجية بحيث لا تتركز مضامينها على الأسلوب التلقيني للمعلم بل على تفعيل دور الطالب كعنصر مهم ومحور رئيسي في العملية التدريسية في الغرفة الصفية وإشراك الطالب في الحوار والمداخلات والحلقات النقاشية مع معلمه وزملائه في الغرفة الصفية بحيث يتمكن المعلم من تسليط الضوء على الطلبة الذين يبرزون في ادائهم ومشاركتهم والذين يمكن ان يضيفوا كل ما هو جديد ومميز أو التطوير والإضافة لما يتم إعطاءه ضمن المنهاج الدراسي.

٥- ومن الأدوار التي لا بد من الاشارة إليها ضمن مسار توجيه الموهوب وتنمية قدراته دور وزارة التربية أو الجهات التربوية المشرفة على وضع المناهج الدراسي، وقد لاحظت الباحثة من خلال اطلاعها على منهاج المرحلة الاساسية للصفوف الثلاث الأولى وأثار

انتباهها أن المعلومات المطروحة للطلاب حتى في المواد العلمية كالرياضيات والعلوم تتخذ جانب الحفظ أكثر من الفهم أو إثارة التفكير لدى الطلبة وهذه الطريقة تفقد الطالب الموهوب الفرصة في التفكير الإبداعي أو حتى إثارة الفضول للمعرفة والتعرف على كل ماهو جديد وتبقيه في إطار المادة المطروحة والتي تعتمد على الحفظ لإعادة المعلومة عند الامتحان فقط، ولتحصيل العلامة (أي ربط المعلومة بالعلامة) وهنا تكمن المشكلة في قتل الإبداع ومحدودية التفكير لدى طلبتنا.

وترى الباحثة بأنه يمكن للمعلم القيام بدوره التربوي على أكمل وجه في مجال اكتشاف الموهوبين وإعدادهم وتنمية قدراتهم من خلال:

أولاً: أن تقوم المدرسة بتخفيف الأعباء الإدارية والتدريسية بشكل خاص لمعلم الطلبة الموهوبين لتوفير الوقت اللازم لرعاية الطلاب وإرشادهم باستخدام أساليب متنوعة بما يتفق والإمكانيات المدية لكل مدرسة.

ثانياً: إدخال مقررات التربية الخاصة التي تتضمن التفوق العقلي والموهبة ضمن برامج إعداد وتأهيل المعلمين.

ثالثاً: إعداد وتأهيل الكوادر الوطنية للتخصص في مجال الموهبة والإبداع على مستوى الدراسات العليا. (الطيطي،٢٠٠١).

الخدمات التوجيهية والإشرافية لإدارة للموهوبين:

الطالب الموهوب كغيره من الطلبة العاديين في احتياجاته وتوجهاته الانفعالية والاجتماعية التي تحتاج إلى ضبط وتوجيه ضمن المواقف الحياتية التي يمكن أن تواجهه إضافة إلى احتياجه لتلك

الضوابط والتوجيهات في سلوكياته اليومية وعلاقاته الاجتماعية ضمن محيطه المدرسي أو المجتمعي، والأهم من ذلك كله في تعليم هذا الطالب كيفية التعامل مع موهبته وتوجيهيها واستثمارها وإكسابه مهارات واستراتجيات حل المشكلات التي يمكن ان تواجه بصورة عقلانية ومنطقية.

فالاهتمام بالطالب الموهوب لا يقتصر على الجوانب الإبداعية لديه سواء أكانت تلك الجوانب أكاديمية أو مهنية بل ويحتاج ايضاً إلى النصيب الأكبر من التوجيهات الإرشادية والتطويرية والمهارات الإستراتيجية في التعامل مع جوانب الموهبة لدى هؤلاء الطلبة وربط تلك التوجيهات مع برامج تعليمهم ورعايتهم لتكون الجزء المكمل لبرنامج الإكتشاف والرعاية لتلك الموهبة وتعمل جنباً إلى جنب لصقل تلك الموهبة وإبرازها (مخيمر،٢٠١٣).

١٠٣٠٢البيئة المدرسية ودورها في تنمية الموهبة لدى الطلبة :

يرى صالح بأن دور المدرسة كمؤسسة اجتماعية تربوية في رعاية الموهوبين والعناية بهم والمشاركة الفاعلة الإيجابية في هذا الشأن من خلال تقديمها للمواد الدراسية وما يتبعها من نشاطات فصلية أو غير فصلية بصورة حديثة وشائقة وجذابة والعمل على التخلص من النمط التقليدي الذي يركز دائماً على أسلوب تلقين المعرفة بصورة يكون معها الطلاب سلبيين وغير متفاعلين في العملية التعليمية في الغرفة الصفية ،كما يمكن للمدرسة وضع خطة شاملة لرعاية الطلاب الموهوبين وتوفير الجو التربوي الملائم لنمو المواهب المتنوعة والعمل على تنميتها وتطويرها وتوفير ما يمكن من الأدوات والتجهيزات اللازمة لممارسة مختلف الأنشطة التي يمكن من خلالها التعرف على المواهب وتنميتها وتطويرها، كما أن إسهام المدرسة في الحرص على تدريب وتطوير مهارات ومعارف المعلمين على كيفية التعامل مع الطلبة الموهوبين، إضافة إلى

توجيه المعلمين إلى استخدام طرائق وأساليب تعليمية فاعلة وإيجابية بهذا الشأن، والتواصل مع أولياء الأمور بشكل دوري لتعريفهم بمواهب أبناءهم لتحقيق التكامل بين دور الأسرة والمدرسة في رعاية هؤلاء الموهوبين.

فالمدرسة تعتبر البيئة الأهم بعد الأسرة في حياة الطالب التعليمية والحياتية حيث أن الطالب يقضي معظم وقته فيها، فكل موقف تعليمي وكل مرحلة دراسية يقضيها الطالب تؤثر بطريقة أو بأخرى على النمو العقلي والسلوك الاجتماعي في حياة الطالب، حيث تشكل المدرسة المصدر الرئيسي للنشاطات الاجتماعية والتعليمية التي تتناسب والمراحل العمرية للطلبة مما يثري من معارفهم وخبراتهم التعليمية ويشكل رافد أساسي لتطوير مهاراتهم وتوجيهها وإكسابهم المعارف والنشاطات التي تستثير ميولهم وتتناسب مع قدراتهم المختلفة ومن تلك النشاطات الرحلات المدرسية، الحلقات الدراسية والبحثية والمشروعات الصغيرة والبحوث الخاصة التي يقوم بها الطلبة بإشراف معلميهم.

أيضاً هناك بيئات مدرسية تعمل على توفير المثيرات والمستجدات العلمية والنشاطات اللامنهجية لتعزيز وتفعيل المهارات والقدرات البناءة لدى طلبتها تلك البيئات المدرسية تشكل الدافع الأقوى والمؤثر الأكبر عند الطلبة لإبراز مواهبهم وزيادة دافعيتهم للتعليم، وإبراز مواهبهم سواء الأدائية أو العلمية لحيز التنفيذ والتطبيق وتطويرها ضمن البيئة المدرسية كونها نقطة البداية والإنطاق للطلبة الموهوبين.

فالبيئة المدرسية لابد أن تكون متكاملة ومكملة للأهداف التربوية، فعند وجود الإدارة الناجحة والمعلمين ذوي الخبرة والكفاءة والمنهج المتناسب مع قدرات ومهارات الطلبة خاصة الموهوبين منهم والمبنى المتكامل والمجهز من حيث الإعداد والتصميم بالمرافق العامة والمختبرات المزودة

بالمعدات الحديثة والمتطورة وغرفة مصادر التعلم التي توفر الكتب والتقنيات الحديثة مثل برامج الحاسوب التعليمية المتطورة وخدمات الإنترنت التعليمية الهادفة التي تزود الطلبة الموهوبين بالمعارف المتنوعة، اضافة للمسرح الذي يمكن من خلاله للموهوبين إبراز مواهبهم في شتى المجالات الفنية والأدبية والملاعب الرياضية والساحات المعدة بأحدث التجهيزات بما يضمن رفع المستوى الاكاديمي والإبداعي للطلبة الموهوبين على وجه الخصوص والطلبة العاديين بشكل عام.

من خلال قراءة الباحثة ومناقشتها تبين أن البيئة المدرسية لا تقتصر فقط على توفير الإمكانات المادية للطلبة أو التجهيزات من مرافق كالمكتبة والمختبرات والمسارح وغيرها من المرافق التعليمية لا بل هناك البيئة الصفية (التفاعل الصفي) التي هي جزء لا يتجزء من المناخ المدرسي العام فالغرفة الصفية تمثل حجر الزاوية والركن الأساسي في رعاية الطالب الموهوب وتوجيهه ويتمثل ذلك من خلال عدة معايير لا من اخذها بعين الاعتبار في رعاية وتعليم الموهوبين ومن تلك المعايير توفير عنصر الإثارة للتفكير والاستنتاج لدى الطالب من خلال التجهيزات والأثاث والوسائل التعليمية أيضاً لا بد من التركيز على المبدأ القائل بأن الطالب محور العملية التعليمية بأن يتم إعطاء الطالب الفرصة لطرح أفكاره ومناقشتها وأخذها بعين الاعتبار وإعطاؤه الفرصة باستعراض معلوماته وأفكاره وإن بدت في ظاهرها بسيطة أو مكررة فالمعلم يجب أن يؤمن بأن الإبداع يظهر من خلال تبادل الآراء والعمل الجماعي وطرح الأفكار من كافة الأطراف والحوار مع الطلبة بمنطقية والإيمان بقدرتهم على صنع التغيير والتطوير وأن لا يحتكر المعلم الحصة الدراسية فقط في طرح ما لديه من معلومات بالأسلوب التقليدي المعتمد على التلقين والذي يفقد في الغالب حق الطالب في النقاش والتحاور وطرح ما لديه من أفكار وبالتالي يحجم روح الاستكشاف والإبداع لدى طلبته، لذا فالمعلم في الأدب التربوي يمثل الموجه

والمرشد داخل الغرفة الصفية بعيدا"عن الدور التقليدي لاستعراض المعلومات وتلقينها. (بلواني ٢٠٠٨،).

عدم احتكار وقت الحصة:

إن عامل الوقت وكيفية استثماره من المؤشرات الرئيسية في الحكم على طبيعة المناخ الصفي والمقصود هنا الوقت الذي يقضيه المعلم متكلماً، فكلما أطال المعلم في إلقاء محاضرته وطرح أسئلته وإجابة تساؤلاته ازداد دور الطالب خمولاً. (جروان، ٢٠٠٨).

وتوافق الباحثة الرأي مع جروان فيما يتعلق بإدارة وقت الحصة، حيث أن الدور الناجح والفعال للمعلم يتمثل بإدارة الغرفة الصفية وإدارة وقت الحصة بحيث يتم تخصيص وقت لعرض المادة كبداية ومن ثم تخصيص وقت للطلبة للتحاور والنقاش وطرح التساؤلات وإضافة الردود والتعليقات على المادة المطروحة، إضافة الى دور المعلم في تقديم المادة بشكل يثير تفكير الطلبة ويضيف عنصر التشويق العلمي والإثارة لمعرفة كل ما هو جديد من خلال قيام المعلم على سبيل المثال بطرح تساؤلات عن الموضوع المطروح والاستماع لخبرات الطلبة السابقة عن ذلك الموضوع وما يعرفونه عنه وما الذي يمكن ان يطرح لهم فيما بعد عن هذا الموضوع حسب توقعاتهم وما يفكرون به.

ويمكن أيضاً الاستماع لآرائهم وأفكارهم حول الإضافات والإبداعات التي يمن أن يقوموا بها لو كانوا في بعض المناصب المعينة أو من خلال المسميات الوظيفية المتنوعة بحيث يفتح المعلم لهم آفاق جديدية في التفكير وفرصة في أن يخرجوا أفكارهم وطموحاتهم لحيز المناقشة والحوار دون قيود أو عوائق.

فالغرفة الصفية التي محورها الطالب في العملية التعليمية تشكل ضمن البيئة المدرسة مختبر بحث واستكشاف للطلبة الموهوبين وحلقة عمل جماعي من خلال الحوار والمناقشة بين الطلبة أنفسهم من خلال العمل في مجموعات والطلبة ومعلمهم بالأسئلة والإجابات والتوضيح للأفكار وتوجيه عملية النقاش والتفكير.

إضافة إلى عملية التقييم داخل الغرفة الصفية فالمعلم يعتبر المرجع الرئيسي بعد الكتاب المدرسي للطالب، واستماع المعلم لإجابات الطلبة واستجابته لأفكارهم تعتبر أيضاً حافز للتفكير والإبداع عند طلبته فالتعزيز اللغوي بالمدح كاستخدام لفظ ممتاز أو رائع، يجب أن يكون مدروس وهادف من قبل المعلم بحيث يعطي الطالب حقه في التعزيز دون مبالغة في ذلك بحيث لا ينمي لدى الطالب شعور الإتكالية أو اللامبالاة أو الغرور ودون تسرع في التعزيز بحيث يفقد الطلبة الآخرين فرصة التفكير وبالتالي يحد المعلم من المشاركة الصفية لباقي الطلبة، أما جانب الانتقاد من المعلم للإجابات الخاطئة فلا بد أن يكون بناء وهدفه التعليم دون التهكم أو السخرية أو الاستخفاف بإجابة الطالب مهما كانت بسيطة ومتواضعة لأن الانتقاد السلبي يزعزع ثقة الطالب بنفسه ويفقده الرغبة في المشاركة والتعلم.

٢٠٣٠٢ استراتيجيات وأساليب الرعاية التربوية للموهوبين:

- التسريع في المراحل الدراسية، ذلك من خلال السماح للطالب باجتياز إحدى المراحل الدراسية الصفوف نظراً لما يمتلكه من قدرات ومهارات معرفية أو علمية تفوق مستوى أقرانه في نفس المرحلة العمرية.

- التجميع، وتتمثل تلك الإستراتيجية بتجميع الطلبة الموهوبين في بيئة صفية واحدة بحيث يتم التركيز على مواهبهم وتنميها، وتوفير فئة من المعلمين المؤهلين والقادرين على التعامل مع تلك الشريحة من الطلبة واستثمار مواهبهم وتنميتها.
- الإثراء التربوي، من خلال العمل على تصميم مناهج خاصة تتوافق وما يمتلكه الموهوب من معارف ومقدرات ذهنية مميزة بحيث تغذي تلك المناهج معارف الموهوب وتزيد من شغفه في البحث والابتكار ويعتبر المنهاج الإثرائي للموهوب بمثابة سلسلة منظمة من النشاطات التعليمية المقصودة المكملة للمنهاج العام بهدف تلبية احتياجات الطلبة الموهوبين في الجوانب المعرفية والانفعالية والاجتماعية. (الخطيب، ١٩٩٨).

أولاً: التسريع المرحلي:

السماح للطلبة الموهوبين باجتياز وتخطي مرحلة دراسية معينة في مدة زمنية أقل من غيرهم من الطلبة العاديين نظراً لما يمتازون به من قدرات ومهارات بمستوى أعلى من أقرانهم، والأساس المنطقي لتلك الإستراتيجية أن الطلبة الموهوبين يمتازون بمهارات وقدرات وأداء عالي وسرعة في الفهم والاستيعاب تؤهلهم للالتحاق بالمراحل الدراسية التي تتناسب وتلك المعارف والقدرات.

ويمكن تنفيذ تلك الاستراتيجية من خلال العديد من الاساليب التربوية مثل:

- الالتحاق في سن مبكرة برياض الأطفال.
- الالتحاق في سن مبكرة بالمرحلة الابتدائية.
- الإسراع في تعليم الطالب الموهوب بعض المناهج الدراسية المطلوبة منه.
- اجتياز بعض الصفوف الدراسية أو ما يعرف يالترفيع الاستثنائي.

ميزات تطبيق تلك الاستراتيجية:

تعمل تلك الاستراتيجة عند تنفيذها على زيادة دافعية الطالب الموهوب للتعليم والابتكار، إضافة إلى أنها تزيد من ثقة الطالب بنفسه وبالتالي زيادة الحماس والإقبال لديه على التعلم والإبداع.

تكسب تلك الاستراتيجية عند تنفيذها الطلبة الموهوبين المزيد من العلم المعرفة والخبرات المتنوعة نظراً لالتحاقهم بمرحلة أعلى منهم سناً وأكثر خبرة مما يزيد أيضاً من خبراتهم ونشاطاتهم الاجتماعية.

تمتاز تلك الاستراتيجية بأنها أسلوب سهل التطبيق من ناحية إدارية وتربوية. (أبو تيان،١٩٩٤).

ثانياً: التجميع:

أسلوب تربوي يتم من خلاله دمج الطلبة الموهوبين ضمن مجموعات دراسية تشترك فيما بينها في نوع الموهبة أو المهارات أو معدل الذكاء لديهم بما يضمن تهيئة الفرصة لهم في زيادة وتنويع وتبادل المهارات والمعارف وتنمية مواهبهم.

ومن ميزات تلك الإستراتيجية:

توفر عنصر المنافسة والتحدي نظراً لوجود العديد من الطلبة الذين يمتلكون مواهب وقدرات متنوعة داخل الغرفة الصفية مما يزيد من دافعية وأداء الطلبة.

إن تطبيق تلك الاستراتيجية تنمي القدرات العقلية والمهارات الإبداعية وتشكل لدى هؤلاء الطلبة تطلعات مستقبلية لما يأملون بانجازه وتحقيقه وذلك بسبب توفر بيئة تعليمة تحفز التفكير الإبداعي والتنافسي.

غير أن هناك بعض الانتقادات على تلك الإستراتجية أبرزها:

أنها تحتاج كلفة مادية عالية من حيث المباني المعدة لتجيع هؤلاء الطلبة، إضافة إلى الكلفة في توفير معلمين أكفاء ومتفرغين لتكريس جهودهم لتعليم تلك الفئة من الطلاب.

تولد شعور الغرور والاستعلاء عند فئة من هؤلاء الطلبة الموهوبين نظراً لما يمتازون به من قدرات ومواهب ونمط تربوي معين في التعامل.

حرمان تلك الفئة من الطلبة عنصر المشاركة وتقديم المساعدة والتعاون مع الطلبة العاديين في الصفوف المدرسية.

ثالثاً : الإثراء التربوي:

الإثراء بمعناه العام هو ادخال تعديلات أو إضافات على المناهج المقررة للطلبة العاديين حتى تتلاءم مع احتياجات الطلبة الموهوبين والمتفوقين في المجالات المعرفية والانفعالية والإبداعية والحسحركية. وتأخذ التعديلات عدة اشكال منها:

- زيادة في المواد الدراسية التي لا تعطى للطلبة العاديين.
- زيادة مستوى الصعوبة في المواد الدراسية التقليدية.
- التعمق في مادة أو أكثر من هذه المواد الدراسية وتشمل الاضافات أو التعديلات على أشكال عديدة من بينها:
  - محتوى المناهج
  - أساليب التعليم
  - نتاجات التعليم أو التعلم. (جروان ، ٢٠٠٨).

وتستخلص الباحثة أن الإثراء عبارة عن: تطوير وإغناء المنهاج التعليمي سواء بإدخال تعديلات أو اضافات على المواد الدراسية، بهدف أن يتلاءم مع القدرات والمهارات العقلية العليا للطلبة الموهوبين في المجالات العلمية والانفعالية والابداعية.

ولأن المنهاج من المكونات الرئيسية والفاعلة في البرنامج الإثرائي لتعليم الطلبة الموهوبين حيث وضعه الخبراء في أدبيات التربية والتعليم في المركز الثاني بعد المعلم في قائمة العوامل المؤثرة والفاعلة في نجاح خطط وبرامج ادارة وتعليم الطلبة الموهوبين.

إن الإثراء داخل الصف العادي والمعتمد على توجهات واهتمامات الطلبة العاديين، مناسب لجميع الطلبة، ولكن بالمقابل يجب على المعلم تحديد وتطبيق ألية معينة في تنفيذ ذلك البرامج بحيث يراعي القدرات والمواهب الكامنة لدى الطلبة الموهوبين. حيث يرى باسو "Passow" بان التمييز بين الإثراء لجميع الطلبة والإثراء المناسب للطلبة الموهوبين يطبق عن طريق إثارة ثلاثة أسئلة مهمة:

١- هل هذا نشاط يجب أن يؤديه كل طفل؟

٢- هل هذا نشاط يرغب أن يؤديه كل طفل؟

٣- هل هذا نشاط يستطيع أن يؤديه كل طفل؟

فإن كان الجواب على أي سؤال من تلك الأسئلة بـ "نعم"، فإن الإثراء الموجه للطلبة يكون غير كفأ أو مطبق بالشكل المناسب الذي يتوافق واحتياجات الطلبة الموهوبين وقدراتهم العقلية، ولهذا يجب أن تأخذ تلك الأسئلة بعين الاعتبار في هذه الأسئلة عند تخطيط وتنفيذ الإثراء التربوي لتحقيق الأهداف المنشودة من تلك الاستراتيجية التربوية.

مميزات وخصائص المنهاج الإثرائي:

١. أن يكون مكملاً وامتداداً مدروساً للمنهاج العام الذي يشكل نقطة الأساس للتمايز.

٢. أن يحدد المهارات والمعارف التي يجب أن يتعلمها الطلبة الموهوبون والمتفوقون الملتحقون بالبرنامج.

٣. إن يركز على عمليات التفكير العليا وكيفية التعلم من خلال محتوى ذي قيمة يتم اختياره بعناية.

٤. أن يتضمن نشاطات ومشروعات للدراسة الحرة يقوم بها الطلبة بإشراف ودعم معلميهم من أجل توسيع دائرة معارفهم وإكسابهم مهارات البحث وطرائقه.

٥. أن يشارك المعلمون في تطويره لأنهم هم الذين سيقومون بالتنفيذ والتقييم ولأنهم الأكثر اقتداراً على تحسس حاجات الطلبة في الجانب المعرفي على وجه الخصوص.

٦. أن يحقق الشمولية والتكامل من خلال توفير خبرات إثرائية وتسريعية تستجيب لاحتياجات الطلبة الموهوبين وقدراتهم المعرفية.

٧. أن يتصف بالمرونة في تحديد آفاقه وتتابع مواده أو خبراته ووفق ما يحتاجه الطلبة في كل مرحلة دراسية.

٨. أن يوفر خبرات تحقق التداخل بين المجالات الدراسية المختلفة، بحيث يستفيد الطالب الموهوب من الترابط المعرفي بين مختلف المواد الدراسية.

٩. أن يحقق تكاملاً بين الأهداف المعرفية والانفعالية والوجدانية.

١٠. أن ينظم المعارف والنشاطات بطريقة تساعد على تصميم التعليم واستخدام استراتيجياته المعرفية المختلفة. (جروان ، ٢٠٠٨).

ولابد من مراعاة العوامل الاتية عند تخطيط وتطبيق المنهاج الإثرائي حتى يكون فعالاً أهمها:

- ميول الطلبة واهتماماتهم الدراسية، بحيث يراعى عند تصميم المنهاج الإثرائي أن يتوافق والمهارات المعرفية والقدرات الذهنية لدى الموهوب وشغفه بالبحث والإبتكار.
- إتباع أساليب التعلم المفضلة لدى الطلبة، بحيث تكون أساليب التعليم المتبعة عند تطبيق المنهاج الإثرائي تمتاز بالمرونة والحداثة لجذب انتباه الطالب الموهوب وحفزه على التعلم والإبداع.
- محتوى المناهج الدراسية الاعتيادية أو المقررة لعامة الطلبة، امتلاك الطالب للموهبة لا يغنيه عن تعلم المهارات والمعارف التي يتم تعليمها لأقرانه بنفس المرحلة الدراسية لأنها تعتبر بمثابة نقطة الانطلاق لصقل الموهبة وتطويرها.
- طريقة تجميع الطلبة المستهدفين بالإثراء والوقت المخصص لذلك.

تأهيل وتدريب المعلم أو المعلمين الذين سيقومون بالعمل، فالمعلم يصنع النجاح لأي برنامج تربوي سواءً أكان للموهوبين أم العاديين، وهو قادر على تهيئة الفرص التي تدعم وتعزز ثقة المتعلم بنفسه، وتزيد من دافعيته وقابليته للتعلم، وقد تغير دور المعلم في ظل التربية الحديثة من المعلم الملقن إلى المرشد والموجه ليتخذ العديد من الأدوار فهو المرشد المعالج للمشكلات الصفية، وهو المدير الذي يخطط وينظم العملية التعليمية ويديرها وينفذها داخل الغرفة الصفية

وهو النموذج الذي يحتذي به في كل سلوك حركي ولفظي وجسمي وتفكيري وهو الخبير الملم بالمعرفة في مجال تخصصه.

- الإمكانات المادية المتاحة للمدرسة ومصادر دعم المجتمع المحلي.
- آفاق البرنامج الإثرائي وتتابع مكوناته وترابطها، فتطبيق البرنامج لا يغني عن متابعته فيما بعد والتاأكيد على العمل على ترابطه الأفقي والعمودي مع المواد الدراسية لكل مرحلة. (جروان ، ٢٠٠٨) (الحموري ،٢٠٠٩).

دور المناهج وأساليب التدريس في تنمية المواهب:

للمناهج التدريسية الدور الأكبر في تنمية وتطوير القدرات الإبداعية لدى الموهوب ومن أبرز تلك الأدوار:

١- تخطيط المناهج الدراسية بما يساعد على تنمية التفكير والإبداع لدى الطالب الموهوب بحيث يشتمل المنهاج على المسائل البحثية والتجارب العلمية التي تحاكي القدرات الذهنية والمعارف العلمية لدى الطالب الموهوب.

٢- التركيز على أسلوب التدريس المفتوح كالمناقشة والعصف الذهني والمشروعات والعمل بنظام المجموعات بحيث يتم تبادل الأفكار والمعارف بين الطلبة بصورة بناءة تسهم في تحفيز العمل والبحث والابتكار العلمي.

٣- الابتعاد عن أسلوب الغرس والتلقين والتحفيظ أو فرض الأفكار، ومساعدة الطلاب على الوصول إلى المعلومات والأفكار بأنفسهم من خلال تدريبهم على مهارة الاستنباط.

٤- تخصيص الحصص الدراسية لغايات تدريس وتنمية عمليات التفكير والتفكير الإبداعي بصفة خاصة واحتسابها كجزء أساسي من أهداف التعليم في كافة المواد الدراسية ولمختلف المراحل العمرية في المدرسة.(صالح ،٢٠٠٦).

٣٠٣٠٢ المكتبة ودورها في رعاية وتوجيه الموهوبين:

تعتبر المكتبة الرافد الرئيسي والملهم لأفكار وقدرات الموهوبين بما تحتويه من كتب ومعارف ومعلومات تغذي وتروي عطش المعرفة والبحث والاستنباط الذي يمتاز به الطالب الموهوب، ولأن المدرسة مرفق أساسي من مرافق المؤسسات التعليمة على اختلاف حجمها ومساحتها كان لابد من تسليط الضوء على ما تقدمه من خدمات معرفية وإرشادية وتوجيهية للطلبة الموهوبين بالدرجة الأولى والطلبة العاديين بالمستوى العام، فالمكتبة تسهم ومن خلال توفر الكتب المتنوعة والحديثة بالدرجة الأولى في تنمية التعلم الذاتي للفرد الموهوب وزيادة معارفه واكسابه المهارات المتجددة والمعارف المتنوعة، فتوفير كتب تتناسب وميول واتجاهات الطلبة بعد إجراء دراسة عامة تركز بالدرجة الأولى على اهتمامات الطلبة الموهوبين بهدف توفير رافد لهم من الكتب التي تزيد من معارفهم وتنميتها، ولا بد من الإشارة أيضاً للمكتبات العامة لما لها من دور مكمل لمكتبة المدرسة في توفير المصادر المعرفية والمعلومات النوعية التي يحتاج الطلبة في كافة مجالاتهم ومواهبهم، كما أن المكتبات العامة تنمي مهارات التواصل الاجتماعي لدى الطالب الموهوب فهي تفتح له الأفق في التعرف على طلبة من مدارس أخرى لديهم معارف متنوعة قد تشكل في يوم من الأيام مكمل لبعضها لتشكل ابداع جديد، اضافة لتبادل المهارات والمعارف والخبرات على الصعيد الشخصي والسلوكي أو على الصعيد المعرفي والتحصيلي، كون المكتبات العامة تشكل جزء مهم ورئيسي في تركيبة المجتمعات بالإضافة لارتباطها بالمؤسسات المدنية

والإجتماعية الأخرى كالمراكز والنوادي الثقافية والجامعات والمؤسسات التعليمية الأخرى. كما أن المكتبات تضيف للفرد الموهوب المعرفة والثقافة النوعية التي تحقق الدور الإيجابي للمواطن على المدى البعيد في المجتمع وجعل هذا الفرد ثروة وطنية منتجة لا مستهلكة فقط.(طالب،٢٠٠٧)

٢٠٣٠٤مبررات ودواعي توفير مدارس خاصة للموهوبين:

يعد الطلبة الموهوبون والمتفوقون من فئة ذوي الاحتياجات الخاصة التي تتطلب تقديم الرعاية المثلى لهم وتتمثل هذه الرعاية بقيام المسؤولين وصناع القرار بتبني هذه الفئة والعمل على إيجاد برامج خاصة تعنى بهم وتقدم لهم الرعاية اللازمة لتحقيق النمو المتوازن إضافة إلى إنشاء المؤسسات التعليمية الخاصة التي تعنى بتنمية وتعزيز جوانب الموهبة والإبداع لهم.

فإن من أبرز خصائص الموهوبين وجود صفة البحث عن كل ما هو جديد ومتطور بعيد عن التكرار والروتين، فالطالب الموهوب في بعض المدارس العامة يعاني من مشكلة تكرار المعلومة أو التقليدية وفقدان عنصر المتعة والحداثة في الطرح مما يشكل فجوة بينه وبين الطلبة الآخرين نظراً لما يمتاز به هؤلاء الطلبة من تطلعات وقوة ملاحظة وسعة في التفكير وقدرة على التفسير والاستيضاح بشكل أسرع وأدق من أقرانهم، إضافة إلى أن هناك نسبة (١٥-٢٠) من المتسربين من مدارس القطاع العام هم طلبة موهوبين حيث تبين أن سبب تسربهم هو وجود فجوة مابين هؤلاء الطلبة وأقرانهم نظرا لاختلاف قدراتهم واحتياجاتهم النفسة والاجتماعية وحتى معلميهم بسبب عدم تفهم أو إدراك هؤلاء المعلمين لقدرات تلك الشريحة من الطلبة وبأنهم بحاجة لرعاية خاصة واهتمام نوعي من المعلمين ومن الإدارة المدرسية.

ومن الدوافع التي لابد من الإشارة إليها في ضرورة وجود مدارس خاصة للطلبة الموهوبين عنصر التخصيص أو التوجيه بمعنى أن وجود مدارس خاصة للطلبة الموهوبين يسهم في

تخصيص الوقت والجهد لاكتشاف نوع الموهبة لدى هؤولاء الطلبة وتسليط الضوء عليها من خلال توفير الكادر التعليمي المتخصص كل حسب مجاله سواء الموهبة في المجال العلمي أو الفني وحتى الإجتماعي مما يسهم في تنمية الموهبة وتوجيبها للطلبة في سن مبكر دون تشتيبت وبما يضمن تلبية حاجاتهم النفسية والاجتماعية، أيضاً الحاجة لوجود مدارس خاصة يكمن في ضرورة تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص بين الأفراد، فالفرد الموهوب يمتلك قدرات ومهارات خاصة تحتاج لتوجيه وإشراف من قبل هيئة إدارية وتعليمية ذات كفاءة وخبرة في التعامل مع تلك القدرات والمواهب بما يتناسب وتحقيق أهدافهم وطموحاتهم مما ينتج بالمحصلة تكون عنصر الانتماء والولاء للمجتمع عند الفرد الموهوب، بحيث يوجه قدراته الإبداعيه ومهاراته الفكرية لخدمة مجتمعه على المستوى المستقبلي فمدى اهتمام مؤسسات المجتمع بكافة اطيافه سواء المدرسة كمؤسسة تربوية أو حتى المؤسسات التمويلية التي تقدم الدعم المعنوي والمادي لتلك الفئة من الأفراد حيث أن وجود تلك الفئة في مؤسسات تعليمية تعنى بهم يسهل تقديم الدعم المادي والمعنوي والفني من قبل المؤسسات المجتمعية التي تسعى لتقديم الخدمة لهم، أو حتى في تقديم الدعم لهم في كافة المراحل الدراسية بهدف استقطابهم مستقبلاً ليكونوا ضمن كوادرها الوظيفية المميزة كون الفرد الموهوب يضيف ميزة تنافسية للمؤسسة التي ينتمي اليها لما يمتاز به من الافكار الخلاقة والمبدعة والمهارات النوعية التي تسهم في الجودة في الإنتاج والنوعية في الأداء. (جابر،٢٠١١).

وقد برزت هذه المبررات لإعطاء الموهوبين رعاية خاصة في البيئات العربية عامة والأردن خاصة نتيجة للتحديات التي تواجهها المجتمعات العربية والإسلامية على وجه العموم والمتمثلة في التوجه العام إلى المشاركة في النظام العالمي الجديد New World Order والذي يتمثل في الثورة المعلوماتية، التقنيات الإلكترونية والسرعة في الاتصال، والتركيز على الإنتاج النوعي

أكثر من الكمي والأفكار الإبداعية المبتكرة، إضافة إلى تقدير عنصر الوقت، والقدرة التنافسية، والشراكة، والقدرة على اتخاذ القرار المناسب ضمن المتغيرات العالمية المتسارعة، والقدرة على تصميم الخطط الهادفة واستطلاع المستقبل بما يضمن تحقيق الأهداف المنشودة.

٥٠٣٠٢ نماذج مختارة من مدارس الموهوبين:

أنشأت وزارة التربية والتعليم مدارس الملك عبد الله الثاني للتميز كتجربة رائدة طموحة تتطلع إليها كرمز وطني يحمل اسم جلالة الملك، ويسعى هذا البرنامج إلى تقديم خدمات تربوية تخصصية تهدف إلى تطوير العملية التعليمية التعليمية للطلبة الموهوبين والمتفوقين بحيث تلبي إحتياجاتهم وتتناسب مع قدراتهم من خلال تطوير البيئة الصفية والمدرسية والخبرات التربوية التي تسهم في صقل مواهب الطلبة وتنميتها.

وقد أنشأت الوزارة (3) مدارس في مراكز محافظات اربد والزرقاء والبلقاء، وتسعى ضمن خططها التطويرية المستقبلية إلى استحداث مدرسة في كل محافظة، ويتم اختيار وترشيح الطلبة للالتحاق بهذه المدارس بدءً من الصف السابع وفق آلية واضحة ومحددة اعتماداً على مجموعة من الأسس والتعليمات التي أقرتها واعتمدتها وزارة التربية.

(تعليمات مدارس الملك عبدالله الثاني للتميز،2007)، (http: //www.moe.gov.jo)

مناهج تعليم الطلبة الموهوبين والمتفوقين في مدارس الملك عبدالله الثاني للتميز:

يتم تقديم المناهج الإثرائية بالإضافة إلى البرنامج الدراسي العام في هذه المدارس ويتم هذا من خلال إعادة تصميم بيئة التعلم من حيث تطوير وتحديث محتوى المنهاج واستراتيجيات التعليم

والنشاطات المرافقة كالوسائل التعليمية حتى تتلاءم مع حاجات الطلبة الموهوبين والمتفوقين وقدراتهم حيث يتم تقديم المناهج على مستويين:

أ- المباحث المدرسية النظامية التي تدرسها وزارة التربية والتعليم في المدارس التابعة لها.

ب-المباحث المدرسية بمستواها التطويري التي يدرسها الطالب الموهوب إضافة إلى المباحث المدرسية النظامية وتتضمن:

- المباحث الإجبارية وتتكون من مجموعة مواد ومباحث يدرسها الطلبة في المدرسة وهي متطلب لغايات النجاح أو الانتقال من صف إلى آخر.

- المباحث الاختيارية وهي مجموعة مواد ومباحث يختار الطالب دراسة عدد منها وفق رغبته.

- الأنشطة الإثرائية وهي أنشطة مسانده للمباحث المدرسية النظامية ومبنية عليها.

وقد تم تخصيص مناهج إجبارية تطويرية خاصة لمدارس الملك عبد الله الثاني للتميز تضم مباحث الرياضيات وتكنولوجيا المعلومات والالكترونيات وتصميم المشاريع البحثية وتعليم التفكير والتربية القيادية والقضايا المعاصرة، وقد تم إقرار مناهج التربية القيادية للصف العاشر والحادي عشر ومنهج قضايا معاصرة للصفين السابع والثامن . www.moe.gov.jo.

مدرسة منتوسوري:

تقوم فكرة المونتيسوري على مبدأ تصميم برامج ومناهج تدريسية تتوافق والحاجات النفسية والاجتماعية التي يحتاجاها الطالب الموهوب، فنظام مدرسة المنتوسوري يركز على مبدأ ترك الطالب على طبيعته في اختيار ميوله واتجاهاته العلمية وخيارته الحياتية ضمن بيئة تعليمية

توفر لديه كل ما يحفزه على الابداع والتفوق وتنمية مواهبه وتوجيهها، إضافة إلى أن مدارس المونتسوري تقوم اختيار المعلمين الاكفاء والذين يعملون في التدريس على مبدأ إعطاء الفرصة للطالب للإبداع والتفكير والعمل الجماعي فالمعلم في تلك المدارس يعمل على إدارة عملية التعليم والتحاور داخل الغرفة الصفية والإرشاد في البيئة الصفية بعيداً عن النظام التلقيني الذي يعتمد على طرح المعلومة من المعلم ودور الطالب في تلقيها وحفظها فقط.

مدارس رنزولي:

يبني البروفوسور جوزيف رينزولي منهجه على ثلاثية إثراء في ثلاث مواصفات هي المهارة المتقدمة والإصرار على الإنجاز والإبداع. ويطبق منهجه هذا على شريحة الطلاب الكبرى، مشتملاً الموهوبين من بينهم وتضمن في ذات الوقت للموهوبين عناية خاصة كما يلي:.

إن تنفيذ هذا المنهج يتم على ثلاثة مستويات من الإثراء، المستوى الأول يعنى بتطوير خبرات الإستشكاف لدى الطلاب، فيتعرض الطلاب في هذا المستوى إلى خبرات واسعة النطاق لتشمل النزهات وحضور محاضرات وتكوين مجموعات ذات اهتمام مشترك والانضمام لها والمشاركة في حلقات العصف الذهني، أما المستوى الثاني فيعنى بنشاطات تدريبية للمجموعات، وفي هذا المستوى يتدرب الطلاب على مهارات التفكير ومهارات التواصل، يتعلم الطلاب التصميم والتجريب والمقارنة والتحليل وجمع المعلومات وتصنيفها ويتعلمون التفكير النقدي –المنهج العلمي– والإبداعي ويتعلمون "كيفية التعلّم" ومهارات الاتصال المتقدمة. أما المستوى الثالث فهو مخصص للأفراد والمجموعات الصغيرة، تستكشف وتعامل مع مشكلات من الواقع، في هذا المستوى يستخدم الطلاب ما تلقوه في المستوى الأول والثاني من معارف ومهارات اكتسبوها ويطبقونها في معالجة وحل مشكلات واقعية، ويتعلمون مهارات البحث والجدل والمسح وتعلم

مهارات العرض وكتابة مقالات علمية ويقومون بإنتاج مادة تقدم أمام جمهور مختص على شكل كتاب أو عرض أو مسرحية..

إن منهج رنزولي الثلاثي الإثراء هذا يطبق على شريحة الطلاب العامة، في المستويين الأول والثاني ليعطي الفرصة للجميع تستكشف من خلالها مهاراتهم ويتم تطويرهم؛ ولكنه في ذات الوقت يضع عناية خاصة للموهوبين عند الوصول للمستوى الثالث. (http://www.doroob.com/?p=866)

مدارس اليوبيل:

مدرسة اليوبيل مدرسة ثانوية مستقلة غير حكومية غير ربحية داخلية مختلطة، تقدم برنامجاً تعليمياً متكاملاً ومتوازناً للطلبة المتفوقين أكاديمياً مدته أربع سنوات (من الصف التاسع إلى الصف الثاني ثانوي)، وتستقطب المدرسة طلبتها من جميع أرجاء المملكة ومن بيئات اجتماعية واقتصادية وثقافية متباينة حيث يتم قبول الطلبة على أساس المنح الدراسية، وتوفر المدرسة خدمات الإقامة الداخلية لطلبتها الوافدين من محافظات المملكة وألويتها ومن الدول العربية الأخرى. افُتتحت المدرسة عام ١٩٩٣م بالتعاون مع وزارة التربية والتعليم بعد حوالي ستة عشر عاماً من الإعلان عن الفكرة كأول مدرسة متخصصة بتعليم الطلبة المتفوقين في المنطقة العربية. وقد شكل افتتاح المدرسة إضافة نوعية لحركة التطوير التربوي في الأردن، وهي تدخل مرحلة جديدة أهم ما يميزها التركيز على النوعية بعد أن حقق الأردن تقدما هائلاً في مستوى الكم، كما أنها جاءت لتكرس أهمية الثروة البشرية التي تتصدرها عناصر الموهبة والإيداع

ولتكون نموذجاً فريداً في استيعاب أحدث الاتجاهات في الإصلاح التربوي والمدرسي من حيث الممارسة الفعلية على مستوى المدرسة.

http://www.jubilee.edu.jo/school/About%20jubilee.html

ولقد استخدمت مدرسة اليوبيل المعايير التالية للكشف عن الموهوبين:

التحصيل الأكاديمي، السمات السلوكية، القدرة العقلية العامة، المقابلة الشخصية، اختبار الرياضيات. وطبقت المناهج الآتية برنامج الكورت للتفكير، برامج الأثراء التربوي المتخصصة.

مدرسة المنهل التربوية:

حيث تأسست عام ١٩٧٨م بمدينة عمان وهدفت تقديم خدمات مميزة ومتطورة للطلبة الموهوبين من رعاية وإرشاد وتوجيه من خلال تطبيق استراتيجية الإثراء التربوي للطلبة الموهوبين وإغناء هؤلاء الطلبة بالمعارف والخبرات الجديدة التي تتوافق واهتماماتهم وتنوع مواهبهم في المجالات كافة.

عن طريق برنامج الإثراء الخاص وتزويد الموهوبين بخبرات جديدة تناسب اهتماماتهم في المجالات المختلفة، حيث كانت الفئات المستهدفة في تلك المدرسة تتركز على الطلبة في المرحلة الأساسية الدنيا، حيث تقوم المدرسة بعقد دورات تدريبية وتثقيفية هدفها إكساب المعلمين الخبرات والمهارات التي من شأنها رعاية ودعم الموهوب داخل الغرفة الصفية بشكل خاص والبيئة المدرسية بشكل عام.

حيث استخدمت المدرسة عدة معايير في الكشف عن الطلبة الموهوبين كان من أبرز تلك المعايير:

التحصيل الدراسي، اختبار تورانس للتفكير الإبداعي اختبار كتابة المقالة، اعتماد تزكية المعلمين للطلبة الموهوبين، اعتماد المقابلة من قبل المعلمين والخبراء المختصين.

٢٠٣٠٦ طرق تدريس الموهوبين:

هناك طريقتان يكثر استخدامهم في تعليم الطلبة الموهوبين بما يتناسب مع مهارتهم التفكيرية العليا وأبرز تلك الطرق:

١- طريقة العصف الذهني (التفاكر)

٢- طريقة حل المشكلات

٢-١٢-١- طريقة العصف الذهني:

طريقة العصف الذهني وهي عبارة عن أسلوب ونظام تعليمي وتدريبي يعتمد على حرية التفكير والتعبير وتشجيع الطالب على التفكير الإبداعي والاستنباطي بحيث تطلق الطاقات والقدرات الكامنة وتفسح المجال للطلبة للتعبير عن أرائهم بمساحة تعبير ومشاركة أكبر ،حيث أن تلك الطريقة ومن خلال التفكير بشكل متسلسل ومتتابع لموضوع معين ومن خلال اعطاء الفرصة للطلبة بطرح الافكار والتفكير بصوت مسموع تعمل على توليد افكار جديدة أو تطوير فكرة معينة أو البناء على أفكار الآخرين للوصول إلى نتيجة أو حل مشكلة يتم طرحها من قبل المعلم والإستماع للأفكار المطروحة وتقييمها.

ولابد من الإشارة إلى مبادئ عملية التدريس من خلال العصف الذهني والتي من المهم أخذها بعين الاعتبار أثناء عملية التدريس، ومن تلك المبادئ:

١- تأخير الحكم على المعلومة المطروحة والأفكار المستنتجة من الطلبة أثناء عملية العصف الذهني بل جعل عملية التقييم للإجابة مبهمة نوعاً ما لتحفيز الطلبة وتشويقه لمعرفة حقائق المعلومات.

٢- عدم الإسراع بالحكم على نوعية الأفكار لأن ذلك يسبب تحجيم ومحدوية لأفكار الطالب وقد يتسبب أيضاً في احباطه والإخلال في عملية التفكير والإستنتاج لديه، إضافة إلى فقدان الطالب عنصر المتعة والتشويق في البحث والاستنتاج للمعلومة المجهولة بالنسبة لديه بمعنى أن أفكاراً عديدة من النوع المعتاد يمكن أن تكون نقطة بداية للوصول إلى أفكار قيمة أو وجديدة في مرحلة متقدمة من عملية العصف الذهني .

خطوات العصف الذهني:

أولاً: تحديد واختيار الموضوع المراد دراسته والبحث فيه، بحيث يقوم المعلم بطرح فكرة أو نبذة عن الموضوع وإعطاء الحد الأدنى من المعلومات حول هذا الموضوع والاستماع لآراء الطلبة ومحاورتهم إن كان لدى البعض فكرة موجزة عنه أو معرفة سابقة من قراءاته أو خبراته في هذا الموضوع.

ثانياً: إعادة صياغة الموضوع: حيث يقوم المعلم في هذه الخطوة بتحديد جوانب وأبعاد الموضوع المطروح والتوسع في الطرح والتفسير.

ثالثاً: تهيئة جو الإبداع للطلبة: وهنا يقوم المعلم بطرح سؤال الهدف منه استثارة تفكير الطلبة وتحفيزهم لربط المعلومات والاستنتاجات للوصول للخطوط العريضة للمعلومة المراد شرحها وتوضيحها.

رابعاً: مرحلة العصف الذهني: وهنا المعلم يقوم بكتابة الملاحظات والاستنتاجات التي توصل اليها الطلبة خلال عملية التفكير وتبادل المعلومات ما بين الطلبة ثم يطلب منهم التأمل والتفكير في تلك الملاحظات وربطها بشكل متسلسل ومنطقي للوصول للمعلومة المطلوبة.

خامساً: تحديد الفكرة البارزة أو الاستنتاج الأقرب للهدف التعليمي المراد توصيله للطلبة: بحيث يطلب المعلم من الطلبة أن يرشحوا الفكرة أو الاستنتاج الذي برأيهم هو الأقرب للهدف المطلوب ومن ثم يشير المعلم لصحة هذا الاستنتاج بعد الاستماع لآراء الطلبة وكيفية تطبيق هذا الاستنتاج بصورة عملية هادفة للاستفادة منها وتطويرها مستقبلاً.

سادساً: التقييم ومن خلال تلك الخطوة يقوم المعلم بحصر الأفكار الجيدة والبارزة وتعزيز الطلبة الذين طرحوها وربط تلك المعلومات كجزء مكمل وهدف تم الوصول إليه بعد عملية العصف الذهني للوصول للفكرة والمعلومة المراد شرحها للطلبة والإشارة لما يمكن أن يضاف أو يطور إلى تلك الفكرة من إبداعات الطلبة ومشاركاتهم.(هنانو، ٢٠٠٨).

طريقة حل المشكلات:

وهي عبارة عن نشاط ذهني ومنهج علمي منظم يقوم على استثارة وتحفيز تفكير الطالب بوجود مشكلة معينة والعمل على حلها من خلال مهاراته وخبراته السابقة أو معارفه المكتسبة بهدف الاستجابة لمتطلبات موقف غير مألوف بالنسبة لديه خلال العملية التعليمية.

وتظهر أهمية هذا الأسلوب التدريسي للطالب الموهوب كون أن الحياة العلمية أو حتى العملية لا تقتصر فقط على اكتساب المهارات المعرفية والمعلومات العلمية فقط وإنما تحتاج لاكتساب مهارات وخبرات وقدرات تؤهل الطالب للتعامل مع معطيات المشاكل التي يواجهها خلال حياته أو لمواجهة مواقف لم يسبق أن تعرض لها عبر خبراته وتجاربه الحياتية . ليتصدى لتلك المشكلات أو المواقف وبالتالي تعزيز الثقة بأنفسهم وقدراتهم.

ومن الجدير بالذكر أن مهارات حل المشكلات تعتبر من الإستراتجيات المهمة في تدريس الطلبة الموهوبين حيث أنها تعتبر من المهارات التدريسية التي تحتاج لجهد مضاعف من الطالب ومن المعلم على حد سواء فالمعلم يطرح المشكلة داخل غرفة الصف للطلبة بأسلوب يحتاج لعنصر التشويق والإثارة لدى الطالب بعيداً عن التلقين ويحتاج أيضاً لإدارة حلقة النقاش والاستنتاج لدى الطلبة والانتباه لأصحاب الأفكار اللامعة والمميزة أو التي تحمل إضافات جديدة وغير معهودة.

إضافة إلى أن أسلوب حل المشكلات كطريقة وإستراتيجية لتعليم الموهوبين يعتبر من الطرق الفعالة والتي تسهم في اكتشاف ليس فقط الموهوبين إنما تسهم أيضاً في إكساب هؤلاء الطلبة مهارات وخبرات مكتسبة لحل المشكلات التي تواجههم لأن تلك الاستراتيجية في التدريس لا تقوم على المبادئ العلمية المدروسة أو على القوانين المحفوظة وإنما تعتمد على الأفكار النوعية والإبداعية والمهارات الفردية في البحث عن حلول ومقترحات لحل تلك المشكلة. (الزعبي،٢٠١٤)

حيث أن تدريب الطلبة على حل المشكلات أمر في غاية الأهمية لأن المشاكل لا بد أن تواجه أي فرد وحل المشكلات يكسب أساليب ومهارات صحيحية في التفكير، وينمي قدرتهم على التفكير التأملي كما أنه يساعد الطلبة على استخدام طرق التفكير السليمة والبناءة والهادفة لحل

مشكلاتهم، والترابط في استخدام المعلومات، وإثارة حب الاستطلاع والمعرفة نحو الاكتشاف إضافة الى تنمية وتعزيز قدرة الطلبة على التفكير المنطقي، وتفسير وتوضيح البيانات بطريقة منطقية وواقعي، وتنمية قدرتهم على رسم الخطط لتخطي الصعوبات ومحاولة تداركها مستقبلاً، وزيادة الشعور بالثقة بأنفسهم، وتنمية الاتجاه العلمي في مواجهة المواقف والمشاكل غير المعتادة التي قد يتعرضون لها خلال حياتهم .

وهناك ثلاث عناصر لابد من تواجدها لاستثارة تفكير الطالب الموهوب لحل مشكلة معينة خلال طرحها داخل الغرفة الصفية ومن تلك العناصر:

١- غاية وهدف يتحرى الطالب الوصول اليها (الحل للمشكلة).
٢- معيق يحول بينه وبين حل تلك المشكلة وهنا تظهر القدرات والإبداعات لدى الطالب الموهوب دون غيره بهدف تخطي هذا المعيق وتجاوزه بوقت وجهد أقل من غيره.
٣- حافز ورغبة لاجتياز تلك المشكلة وتخطيها ويظهر ذلك من خلال المحاولات والمهارات العقلية والنشاطات الإبداعية التي يقوم بها الطالب بهدف الوصول لحل المشكلة التي تواجهه.

أهمية أستخدم استراتيجية حل المشكلات:

- تنمي مهارات التفكير الناقد وإكساب الطلبة مهارات البحث والتقصي بأسلوب منطقي وعلمي متسلسل كما أنها تنمي روح المشاركة والتعاون والعمل الجماعي لدى الطلبة داخل الغرفة الصفية وفي محيط مجتمعهم.
- مراعاة الفروق الفردية عند الطلبة ويراعي ميولهم واتجاهاتهم ومواهبهم.

- الإيجابية في الحوار والتفاعل داخل الغرفة الصفية بعيداً عن الروتين والأسلوب التقليدي في التدريس كالتلقين نظرا"لوجود هدف من الدراسة وهو ايجاد حل للمشكلة.
- تنمية المهارات المعرفية والقدرات العقلية لدى الطلاب مما يسهم في مواجهة الكثير من المشكلات التي قد تواجههم مستقبلاً سواء في البيئة المدرسية أو في محيط مجتمعهم.
- تكسب الطالب الخبرة والمهارة في مواجهة المشاكل والتصدي لحلها دون خوف أو تردد من خلال البحث والاستنتاج.
- الخروج من النمط التقليدي في دور الطالب من متلقي للمعلومة فقط خاصة الطالب الموهوب نظراً لما يمتاز به من قدرات عقلية عليا ومهارات تفكير إلى نمط المشاركة والتحاور والتفاعل مع معلمه وزملاؤه داخل الغرفة الصفية من خلال العمل الجماعي وتبادل الأفكار والمعلومات للوصول للهدف المطلوب.(ابو رياش، قطيط، ٢٠٠٨).

٢٠٣٠٧مهام وأدوار الإدارة العامة في المدارس والمجتمع المحلي لدعم ورعاية الموهوبين:

- وضع الخطط المستقبلية التي من شأنها تقديم الدعم المعنوي والمادي للفرد الموهوب أياً كانت بيئته سواء في المدرس أو خارج نطاقها ذلك ان الموهبة لا تقتصر فقط على التحصيل الاكاديمي وانما لها عدة جوانب كالموهبة في الجانب الفني أو الرياضي او المهني.
- إعداد الاختبارات التقويمية التي تعتمد على الشفافية والمصداقية بهدف اكتشاف الطالب الموهوب وتنمية وتعزيز قدراته الإبداعية.

- العمل على تصميم وتنفيذ برامج معدة من قبل خبراء ومختصين لتقديمها للطلبة الموهوبين داخل مدارسهم ليتسنى لهم ممارسة مواهبهم بدون مواجهة صعوبات في التنقل أو التكلفة لحضور تلك البرامج ومتابعتها.
- إعداد النشرات التوعوية والكُتيبات الإرشادية التي هدفها توعية المجتمع المدرسي بشكل خاص والمجتمع بكافة أطيافه بشكل عام بالقدرات والمهارات النوعية والإبداعية التي يمتاز بها الفرد الموهوب وتعريف المجتمع بأهمية الموهبة كعنصر مهم في زيادة وتعظيم الثروة الوطنية.
- العمل على تعزيز التعاون والتواصل مع مؤسسات المجتمع المدني والجهات المختصة بشأن دعم ورعاية الموهوب في كافة مراحله الدراسية ليتسنى مستقبلاً لتلك المؤسسات استقطاب الفرد الموهوب واستثمار موهبته مستقبلاً.
- تجهيز وإعداد خطط للابتعاث في مجال رعاية الطلبة الموهوبين في كافة مراحلهم الدراسية.
- إعداد وتقديم الدورات التثقيفية والتوعوية بأهمية وفاعلية الطالب الموهوب وتقديمها للمعلمين والتي من شأنها تقديم الدليل التوجيهي والإرشادي للمعلمين عن آلية الاكتشاف والتعامل مع الطالب الموهوب داخل الغرفة الصفية وتوجيه تلك الموهبة بما يضمن تغذية تلك الموهبة وتطويرها دون تحجيم لها أو مبالغة في تعزيزها على حساب الطلبة العاديين.
- إعداد خطة تربوية وتنسيق مؤسسي ما بين قطاع التعليم الخاص والتعليم الحكومي تضمن تنفيذ برامج الرعاية والدعم للطلبة الموهوبين ضمن الاختبارات والمقاييس المعدة ومتابعة التنفيذ لتلك البرامج بما يضمن تحقيق الأهداف المنشودة.

٤٠٢مفهوم التخطيط:

التخطيط من الوظائف القيادية المهمة في الإدارة العامة التي يقع على عاتق القيادة الإدارية في أي مجتمع أو مؤسسة النهوض بها كوظيفة لتحقيق الأهداف المرجو تحقيقها.

والتخطيط مفهوم طرحه المفكر الأمريكي توماس شيلنخ في كتابه نظام التخطيط ووضع البرامج الصادر ١٩٧٩ حيث قال أنه عملية تحقيق الأهداف المنشودة وتحديد طرق الوصول إلى هذه الأهداف وتحديد المراحل لذلك والأساليب التي يجب أن تتبع لتحقيق هذه الأهداف.

وتعرفه دائرة المعارف البريطانية بأنه تحديد للأهداف المرجوة على ضوء الامكانيات الميسرة الحالية والمستقبلية وأساليب وخيارات تحقيق هذه الأهداف.

أما (محمود، ٢٠١١) فيعرف عملية التخطيط على أنها عبارة عن:

العملية الذهنية التي تبدأ بالتفكير الهادئ المتزن والخلاق ثم التطلع إلى المستقبل مع الاستعانة بالماضي والحاضر لكي يصل إلى نهاية محددة مع بيان كيفية الوصول لها بما في ذلك الاستفادة من الإمكانات وتجنب المشاكل أو مواجهتها، فالتخطيط من الوظائف القيادية المهمة في الإدارة العامة التي يقع على عاتق القيادة الإدارية في أي مجتمع أو مؤسسة للنهوض بها كوظيفة لتحقيق الأهداف المرجو تحقيقها.

حيث يتبنى الإنسان التخطيط كأداة ووسيلة لتحقيق أهدافه المرغوبة والمنشودة، لذلك نجد أن النظرة للتخطيط كمفهوم تختلف باختلاف الزمان والمكان وأيضاً باختلاف أهداف عملية التخطيط نفسها التي ترتبط بحقل التخصص، وعلى الرغم من اختلاف مفهوم التخطيط وأهدافه كعملية من حقل علمي لآخر، إلا أن هذا الاختلاف يبقى شكلياً.(غنيم، ٢٠٠٨).

ويعرف التخطيط على وجه العموم التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له، أما على وجه الخصوص أي في سياق علم الادارة فيعرف بتحديد طريقة سير الأنشطة التنظيمية اللازمة لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة فالتخطيط يجيب عن الأسئلة التالية :

ماذا تريد أن تفعل؟ اين نحن الآن من ذلك الهدف؟ ما هي العوامل التي ستساعدنا أو ستعيقنا من تحقيق الهدف؟ ما البدائل المتاحة لدينا لتحقيق الهدف ؟ماهو البديل الأفضل؟ (القاضي،٢٠١١).

وترى الباحثة بأن مفهوم التخطيط يتمثل في:

إن التخطيط عبارة عن الخطوة الأولى والأهم في العملية الإدارية على مستوى المؤسسات كافة من حيث الإعداد المنظم والمدروس لسلسلة البرامج والإجراءات آليات العمل والتنفيذ المراد القيام بها لتحقيق الأهداف المنشودة لتلك المؤسسة.

٢٠٤٠١التخطيط كضرورة عملية لتحقيق تنمية الموارد البشرية:

الموارد البشرية في أي دولة تمثل عنصراً أساسياً وهاماً من عناصر الانتاج والقوة والدافعية للتنمية والجدير بالذكر أن عمليتي التعليم للعنصر البشري لا تنفصل عن عملية التخطيط لا بل تعد عملية مكملة ومترابطة معها ولا غنى عن كلتا العمليتان في عملية البناء البشري ضمن جوهر عملية التنمية الشاملة والمتكاملة في كافة القطاعات.

حيث أنه كان لابد من تكثيف الجهود في البحث والتطوير حول ماهية التخطيط وخاصة التخطيط التربوي وأساليبه وتطبيقاته لكل مجتمع حسب ثقافته ومتغيراته السياسية والاقتصادية

والاجتماعية والتربوية من أجل بناء بشري قوي قادر على مواجهة المتغيرات والمستجدة بشكل مستمر.

فقدرة التعليم في أداء وظيفته وتحقيق اهدافه يتوقف بكل رئيسي على قدرة الادارة التعليمية في على القيام بجميع العمليات الادارية المطلوبة ومنها ومن ضمن تلك العمليات الادارية إيلاء الاهتمام والدعم المادي والأكاديمي للموارد البشرية الموهوبة لدى المنظمة التعليمية، فالمعلم الموهوب والمتميز والقادر على إضافة ميزة تنافسية والقيام بوظائف تضيف النوعية والحداثة لمهنته يعد هذا المعلم مورد بشري يحتاج من الإدارة الدعم والتوجيه واستثمار تلك الموهبة ولا شك انه في حال دعم الإدارة للمعلم الموهوب كمورد بشري متميز يعمل على فتح آفاق جديدة في إدارة الموارد البشرية ليس على مستوى المنظمة التعليمية فحسب وإنما على مستوى المجتمع ككل فاكتشاف المعلم الموهوب وتنمية قدراته من خلال التدريب والتوجيه والمتابعة كل ذلك يعمل على جعل المنظمة التعليمية موطن لاكتشاف المواهب وهذا ما يميزها عن غيرها من المنظمات فالمعلم الموهوب قادر على تمييز طلبته وتصنيف مواهبهم واكتاف منابع الإبداع والموهبة لدى كل طالب منهم من خلال عملية التعلم والتعليم داخل الغرفة الصفية.

فالتخطيط في مجال التعليم وخاصة من خلال الإدارة العليا للمؤسسات التعليمية وخاصة المدارس كونها تعمل على وضع السياسة العامة للتعليم يسهم في تحقيق الاهداف التربوية المرجوة على مستوى المنظمة وعلى مستوى المجتمع بكل عام وبما يضمن تحقيق الاهداف حسب الامكانيات والموارد المادية والتعليمية المتاحة.

وترى الباحثة من خلال ملاحظتها لمجتمع الدراسة ومشاهداتها الميدانية للواقع الإداري والتخطيطي في منظمات التعليم الخاص أن التعليم إذا خطط له تخطيطاً سليماً وعلمياً وتوافرت له الامكانيات المعقولة سواء المادية أو الأكاديمية اي التي تعنى بشكل خاص بشريحة الأفراد

الموهوبين ضمن الموارد البشرية الوظيفية من معلمين أو إداريين ضمن المنظمة التعليمية أو من خلال الطلبة الموهوبين والذين يشكلون ثروة وطنية وتطلع اقتصادي وعلمي للمستقبل أن قدمت لهم الخدمات الارادية والمادية والتوجيهية التي تؤدي بالمحصلة لجعل هؤلاء الافراد يشكلون رأس مال بشري قادر على صنع التغيير والتمايز الانتاجي في كافة المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية وغيرها.

وتؤكد الباحثة هنا على وجه الخصوص للطلبة الموهوبين وضرورة توفير الفرص والإمكانات المادية والنشاطات التوجيهية لهم لإظهار قدراتهم الابداعية ولا يتحقق ذلك في المنظمة التعليمية إلا من خلال عملية التخطيط المدروسة والواقعية والتي تتوافق والتطلعات المستقبلية ومواكبة المستجدات العلمية التي من شأنها اشباع الحاجات المعرفية المتنامية لدى الطالب الموهوب والتي تفوق بطبيعتها الطالب العادي، وتشير الباحثة إلا ان اهمال قدرات الطالب وتجاهل التخطيط التربوي لتلك الشريحة من الطلبة يسهم في خلق جو من الاحباط النفسي لدى هؤلاء الطلبة وبالتالي حرمان المنظمة التعليمية بشكل خاص المجتمع المحلي بشكل عام من الطاقات الخلاقة القادرة على تحقيق التقدم النوعي والأهداف المنشودة للمجتمع كافة. (قطب،٢٠١٣).

٢٠٤٠٢مزايا عملية التخطيط :

يشتمل التخطيط على كثير من المزايا التي يمكن ان تحقق إن تم تطبيق الخطة وفق ما تم إعداه ومن أبز تلك المزايا:

أن التخطيط يساعد على تحديد الأهداف المراد الوصول إليها بحيث يمكن توضيحها للعاملين، مما يسهل في خطوات العمل ويسرع في انجازها. يعمل التخطيط على تحديد الإمكانات والوفورات المادية والبشرية اللازمة لتطبيق وتنفيذ الأهداف المراد انجازها.

يعد التخطيط وسيلة فاعلة ومهمة في تحقيق مبدأ الرقابة الداخلية والخارجية خلال مراحل التنفيذ لأهداف للخطة، يعمل التخطيط على تقدير ظروف العمل ودراسة البيئة المحلية من خلال التنبؤ المدروس والواقعي للظروف المحيطة. يعمل التخطيط على تحقيق مبدأ الاستثمار الأفضل والأنسب للطاقات البشرية المتوفرة خاصة الكوادر المؤهلة منها وأصحاب الخبرة.

يسهم التخطيط في تنمية وزيادة مهارات ومعارف وخبرات المديرين وصانعي القرار في المؤسسات من خلال ما يقومون به من وضع الخطط والبرامج ومواكبة المستجدات البيئية العلمية والعملية منها المحيطة في بيئة العمل.

٢٠٤٠٣مبادئ عملية التخطيط:

تعتبر عملية التخطيط الوظيفة الإدارية الأولى والتي تتابع خلفها المهام الإدارية الأخرى، فهي تمثل الركن الأساسي الذي تقوم عليه كافة الوظائف، فالتخطيط خطوة إجرائية وتنبؤية تسبق القيام بالتنفيذ، لذا فإن التخطيط الناجح والقائم على أسس علمية ومنطقية يحقق بالمحصلة النتائج المرجوة منه، حيث أن هناك مجموعة من المبادئ التي ينبغي على المخطط مراعاتها عند ممارسة وظيفة التخطيط حتى تتحقق فعالية عملية التخطيط ومن أبرز تلك المبادئ:

أولاً : تحقيق الأهداف:

فينبغي على من يضع الخطط الرئيسية والخطط الفرعية أن يضعها بأسلوب علمي بحيث تسهم إسهاماً إيجابياً في تحقيق الأهداف التي من أجلها وضعت الخطة، فالخطة وضعت لتبقى وتستمر وهذا يتطلب التعاون المثمر البناء بين المجموع الذي يرتبط بصالحهم نجاح الخطة وتحقيق أهدافها المنشودة.

٢٠٤٠٤أولويات عملية التخطيط:

فالعملية الإدارية مرتبطة ومتشابكة بحيث بحيث أن جميع العناصر ترتبط ببعضها البعض ومهمة التخطيط لها أولوية بالدرجة الأولى، لأن التخطيط يقوم بدور أساسي فيما يتعلق بأفضل الأساليب التي ينبغي اتباعها لتحقيق الأهداف وذلك حتى يكون الجهد الجماعي المنظم في الخطة جهد مثمر وفعال.

ثالثاً : شمول الخطة:

فالتخطيط وظيفة كل مدير غير أن ممارسة المدير لهذه الوظيفة تتفاوت عند التطبيق بالقدر الذي يشغله المدير في سلم الهيكل الإداري في المنظمة أي بما لديه من سلطات وصلاحيات ووفقاً لطبيعة الخطط والسياسات التي وضعت من الإدارة العليا والتي لا يمكن أن توصف شخصاً بأنه إداري حق إلا إذا مارس مهمة التخطيط حتى لو كانت هذه الممارسة على نطاق ضيق.

رابعاً : كفاءة التخطيط:

توصف الخطة بالكفاءة إن تمكنت من تحقيق أهدافها بأقل جهد ممكن وبتحقيقها نتائج ايجابية تفوق في قدرها التكاليف التي تتحملها المنظمة، فقد تحقق الخطة أهدافها بتكاليف عالية جداً أو بتكاليف غير ضرورية وفي هذه الحالة لا تتصف الخط بالكفاءة لأن مبدأ الكفاءة يتضمن ضرورة مراعاة تحقيق التناسب بين المدخلات والمخرجات ووفقاً للنسب الإدارية المتعارف عليها في هذا الشأن. (محمود،٢٠١١).

٢.٤.٥خطوات عملية التخطيط:

ترى الباحثة أن هناك خطوات يتم اعتمادها عند البدء في عملية الإعداد للتخطيط ومن تلك الخطوات

١- تحديد الأهداف المراد تحقيقها.

٢- جمع المعلومات اللازمة وإعداد التقديرات والتنبؤات المستقبلية.

٣- تصنيف وإعداد المعلومات وتحديد الضروري منها ضمن الأولويات المطلوبة.

٤- تحديد الإمكانيات المادية والبشرية وتحديد المتطلبات المادية اللازمة للتنفيذ.

٥- رسم الخطة بعناصرها.

٦- البدء في خطوات التنفيذ.

٢.٥الإدارة التربوية والتخطيط التربوي:

يعرف عصرنا الحالي بعصر الإدارة، لأن الإدارة هي الركن الأساسي لبناء أي مجتمع وازدهاره، وهي التي تسهم في نجاح وتحقق أي نشاط، أو توفير خدمة، والإدارة هي التي تبين أسباب تقدم أو تخلف أي مجتمع من المجتمعات. فالإدارة الناجحة هي التي تسعى إلى تجنب العشوائية، والفوضى، وتعمل بكل طاقاتها المتاحة للاستخدام الفعال للموارد المادية والبشرية، لتحقيق الأهداف المنشودة والمرجو تحقيقها.

حيث تحتل الإدارة مكانة بارزه في حياة المجتمعات البشرية ، وذلك نظراً لما تحققه من واضحة وملموسة للمجتمع، فمن خلال الإدارة يتطور المجتمع ويواكب المتغيرات والمستجدات، فالإدارة تقوم بإعداد الطاقات والإمكانات والقدرات وحثها على الإبداع والابتكار والتميز، حيث أن العصر الذي نعيش فيه أصبح عصر العولمة وتسارع المعلومات، وثورة الاتصالات، وثوره التكنولوجيا ولا

يمكن التعامل معها إلا من خلال الإدارة المتابعة للمستجدات والتي تسعى لتطوير كوادرها وهيكلها الوظيفي بشكل منظم

وتتعدد الوظائف والعمليات الإدارية، لتشمل، التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والرقابة والتقييم، والتوجيه، ويعتبر التخطيط أساس العمليات الأخرى، فهو عمليه تنظيمية توافقية، بعيدة عن التخمين والتوقع أو الارتجال، والتلقائية، فهي تحدد الأهداف، والخطوات للوصول إلى تحقيق الأهداف المعدة بشكل منظم ومتسلسل وفي ضوء الإمكانات، والتخطيط يعمل على توفير الوقت الجهد، وصنع التغير والتطوير ويقلل من امكانية حدوث الأخطاء وتلافيها.

الإدارة التربوية كفرع من فروع الإدارة أصبحت ضرورة وحاجة ماسة في المجتمع المعاصر ،فالإدارة السليمة، الفاعلة والصالحة هي شرط أساسي من شروط التربية الصالحة، وهي تعمل على رفع مستوى الأداء، وتساعد على نجاح العمل وإتقانه وترفع من معنويات العاملين بالمؤسسة، وتزيد من إنتاجيتهم، وتوحد جهودهم من اجل تحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

وتعتبر الوظائف الإدارية هي المكونات الأساسية للعملية الإدارية بمختلف أبعادها ومستوياتها، فالغرض الأساسي من الإدارة هو تحقيق أهداف معينة عن طريق تنفيذ الأعمال من خلال أفراد آخرين، والإدارة مسؤولة عن تحقيق أفضل النتائج من خلال أقل جهد بشري.

ولما كان التخطيط أحد الوظائف الأساسية للعملية الإدارية فقد أخذت تزداد أهمية التخطيط التربوي بشكل ملحوظ لأنه يمثل أهم مجالات التخطيط القومي، فهو يقوم بتنمية القوى البشرية من خلال تدريب وتأهيل وصياغة والمهارات والقدرات والاتجاهات في الكفاءات البشرية في كافة المجالات العملية والعلمية، والمهنية والفنية من مبدأ أن الإنسان هو أساس التقدم الاقتصادي والاجتماعي، كما يعمل التخطيط التربوي على إعادة تشكيل وصياغة وتنظيم مفهوم التربية بفكر

وأسس علمية، وزيادة درجة استجابتها لعجلة التقدم والازدهار والتنمية الشاملة والمتكاملة على كافة الأصعدة.

وتأتي أهمية التخطيط التربوي في أنه الوظيفة الأساسية الأولى التي تسبق جميع العمليات والوظائف التربوية، ويشكل التخطيط القاعدة والمنطق الأساسي، كما أنه الوسيلة الموضحة لمعالم الطريق والمحدد لمسار العمل التربوي، ويعتبر الأداة التي تساعد على تجسير الفراغ بين الواقع والمتوقع، وبين الحاضر والمستقبل بأسلوب علمي، كما يحقق التخطيط عدم الوقوع في الأخطاء أو الانحراف عن الأهداف المرسومة، ويعمل على خفض التكاليف والجهود، والتقليل من نسبة الإهدار في الموارد والخدمات. كما أن التخطيط يعمل على بلورة الأهداف حسب أولويتها وأهميتها من حيث الترتيب والأسبقية للتنفيذ.

وأن تحقيق التخطيط التربوي للأهداف لا يكون إلا بتظافر الجهود وتعاون العديد من الأجهزة والكثير من الهيئات خاصة أن كان التخطيط على المستوى القومي، ذلك لأن التخطيط هو التنظيم للجهود المتعددة التي يقصد بها تحقيق أهداف واضحة ومحددة بمشاركة جهات وأفراد مسؤولين في المجتمع بغية تحقيق الأهداف المنشودة.

٢٠٥٠١معوقات التخطيط التربوي ومشكلاته:

يعتبر التخطيط ضرورة عملية لتحقيق التنمية المرجوة للموارد البشرية خاصة إذا ما علمنا أن تنمية الموارد البشرية في أي دولة تمثل عنصراً أساسياً وهاماً من عناصر الإنتاج والقوة الدافعة لعجلة التنمية والازدهار فعملية التعليم والتخطيط يكمل كل منهما الآخر ولا غنى عن كليهما عند التفكير في البناء البشري والتنمية البشري، إلا أن هناك مكلات وصعوبات تواجه التخطيط خاصة في بيئتنا الاردنية ومن ابرز وأهم تلك العقبات والصعوبات التي تواجه عملية التخطيط التربوي:

- قلة الالتزام بالتخطيط في جميع المستويات لدى بعض المنظمات التربوية.
- الاعتماد الكبير على الخبرة وحدها فالخبرة يمكن أن تكون عاملاً خطيراً لأن ما حدث في الماضي قد لا يتكرر حدوثه في المستقبل وبعض القادة في المنظمة التربوية يصرون على آرائهم في عملية التخطيط المستمدة من خبراتهم السابقة.
- مقاومة التغيير لأن التخطيط قد يقترح مجموعة من البدائل وهذا قد يؤدي الى تغيير بعض العلاقات القائمة مما يجعل الاشخاص يقاومون التغيير حفاظاً على العلاقات القديمة.
- صعوبة الحصول على معلومات دقيقة تعتمد على الخطط لأن العديد من العوامل تتغير ومن الصعب التنبؤ باتجاه التغيير.
- تجاهل الابداع والابتكار وخاصة المبادأة الفردية حيث يؤدي التخطيط إلى اغفال المبادارات الفردية القائمة على الابتكار بسبب نقص الكفاءات والخبرات.
- عدم كفاءة التنظيمات والأجهزة المسؤولة عن التخطيط.
- قلة الخبراء والأفراد المدربين والمختصين في عملية التخطيط ويعود هذا إلى ضعف اقتناع مؤسسات الدولة والقطاع الخاص بجدوى التخطيط وقلة اقبال المؤسسات على المبادرات التخطيطية ومشاريع الابتكار التي تهدف إلى استثمار الطاقات البشرية الموهوبة القادرة على إضافة عنصر التحديث والإبداع.
- التأخر في اتخاذ القرارات الضرورية واللازمة لمواجهة حالات الطوارئ ومعالجة الأزمات التي لم تكن متوقعة وهذا يعود إلى الاعتماد على الخبرات الوظيفية السابقة والمتراكمة كالترفيع والترقية دون محاولة استقطاب للمهارات البناءة والقيادية والتي يمكن ان تضيف عنصر الابتكار والتجديد للمؤسسة للوصول للأهداف المنشودة.

- وضع خطة دون تحديد أهداف واضحة ومدروسة وعدم الدقة في تقدير مواعيد تنفيذ خطواتها وعدم الانسجام مع الخطط الفردية وعدم تحديد المسؤول عن تنفيذ كل مرحلة من مراحل الخطة وكل ذلك يعيق تنفيذ الخطة.(حسنين وآخرون، ٢٠٠٩).

وترى الباحثة من خلال ملاحظتها وتجربتها في مدارس التعليم الخاص أن أبرز وأهم المشاكل التي تواجه عملية التخطيط التربوي في قطاع التعليم الخاص في الأردن:

أولاً: نقص البيانات والإحصائيات الأساسية:

فالتخطيط يعتمد بالدرجة الأولى على البيانات المتوافرة عن موضوع التخطيط ويعتبر الحقل التربوي من أهم الحقول التخطيطية التي تحتاج للبيانات الدقيقية مثل بيانات تعداد السكان وتوزيعهم حسب السن والجنس وعدد المعلمين وعدد المواليد والوفيات وغيرها من البيانات ونظراً لقلة المعلومات الاحصائية المتعلقة بالتخطيط يواجه المخطط التربوي عائقا في جمع البيانات مما يعيق عملية تنفيذ الخطة وتحقيق اهدافها وتضارب هذه البيانات وعدم دقتها في بعض الأحيان وعدم وجود بنك معلومات وطني مما يشكل عائقاً أمام بناء خطط ذات أثر واضح.

ثانياً: عدم توفر وعي تخطيطي مناسب:

إن من أهم أسباب فشل خطط التعليم عدم وجود وعي تخطيطي بين المسؤولين عن وضع الخطة والإشراف عليها ومتابعتها، حيث يمكن معالجة تلك المكلة من خلال التوسع في عمليات التدريب للقادة التربويين خاصة المنفذين والمشرفين على اجراءات تنفيذ الخطة بما يسهم في نشر الوعي التخطيطي بين المعلمين والطلبة وأولياء أمور الطلبة فوعي تلك الشريحة المعنية بعملية التعلم والتعليم يسهم بشكل مباشر في نجاح العملية التخطيطية وبالتالي تحقيق الاهداف المنشودة.

ثالثاً: ضعف التنظيم الاداري وعدم كفاءة التنظيمات والأجهزة الخاصة بالتخطيط التعليمي:

إن تكريس المدراء في منظمات التربية وقتهم وجهدهم لحل المشكلات قصيرة المدى وعدم التفكير بالمستقبل يعتبر من المعوقات المفروضة على عملية التخطيط التربوي.

إضافة الى عدم توافر الأفراد المؤهلين لمتابعة وتنفيذ عملية التخطيط وسوء التنظيم للعمل في هذه الأجهزة وعدم وجود ترابط بين هذه الأجهزة والأجهزة الاخرى في الدولة فإذا كان المخطط التربوي يقوم بإعداد الخطة وتصميمها فإن مهمة الاداري أن يتحمل مسؤولية التنفيذ والمتابعة لتلك الخطة.

رابعاً:عدم قدرة معظم مديري المدارس على تطوير العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي:

وبالتالي فإن التعاون بين المدرسة والمجتمع المحلي يكاد يكون ضيق ومحدود جداً.

خامساً: مقومات ومبادئ عملية التخطيط التربوي:

فالصلاحيات الممنوحة لمدير المدرسة لا تتناسب مع المسؤوليات والمهام الوظيفية الملقاة على عاتقه، إضافة إلى أن مديري المدارس لا يتابعون الجديد في الإدارة المدرسية عن طريق الإطلاع وحضور الندوات والدورات التدريبية أو شبكة الانترنت.

التخطيط التربوي كنتاج فكري له تطبيقاته الواسعة وله أسس ومبادئ فكرية يجب توافرها لكي يقوم بتحقيق أهدافه، ومن هذه المقومات (الواقعية) ويقصد بها تناسب الامكانيات المتاحة مع الآمال التي تسعى لتحقيقها فتوجه اهداف التخطيط واستراتيجيات التنفيذ في ضوء الإمكانات المادية والبشرية ووفقاً لصورة هذا الواقع وخصائصه بحيث لا يتجاوز في الخطة حدود الممكن وإلا أصبحن من قبيل الأمنيات البعيدة عن التحقيق حيث أن مبدأ الواقعية لا يقتصر على الإمكانيات المتاحة بل يمتد ليشمل الواقعية السياسية من حيث رسم البيانات العامة واتخاذ القرارات.

والواقعية الإدارية من حيث مستوى عمل الأجهزة الإدارية وتنظيمها وظروف العمل فيها ثم الواقعية الاجتماعية من حيث بنية المجتمع وعاداته وتقاليده ومن مقومات التخطيط الشمولي وغالباً ما يكون التخطيط الفعال بصيغة عامة والتخطيط التعليمي والتربوي بصيغة خاصة شاملاً أوجه النشاطات المختلفة حيث أن المقصود بالشمول ان تكون للخطة السيطرة والتوجيه على الموارد المتاحة كافة لضمان تحقيق التكامل والتناسق بين القرارات والسياسات التخطيطية مما يكفل النمو المتوازن.

ومن مقومات التخطيط أيضاً المرونة وتعني قابلية الخطة لمواجهة الظروف الزمنية والمكانية جميعها وإمكانية التعديل والحذف والإضافة لما قد يطرأ من مفاجئات ويستجد من متغيرات كما انه قد يظهر عند التنفيذ ان المخطط غاب عليه بعض العوامل التي استجدت من ظروف خارجية أو داخلية لم يأخذها في الحسبان كما أن الاستمرارية في التخطيط تعتبر من أهم مقوماته الأساسية ويعني بها كما ذكر (موسى،١٩٨٥) والاستمرارية تعني أن تكون عملية التخطيط سلسة مترابطة ومن العمليات المتواصلة التي لا تنقطع ان يكون التخطيط دورة حالية متكامل البدايات مع النهايات.

٢٠٥٠٢ أهداف عملية التخطيط للموارد البشرية:

تختلف أهداف التخطيط حسب فلسفة كل قيادة تربوية وتنحصر عموماً فيما يلي:

- التخطيط من أجل المحافظة على المظهر القيادي للمؤسسة التربوية والقائد التربوي وذلك من خلال السيطرة على العمل والمشكلات الطارئة.
- التخطيط من أجل النمو المثالي والتقدم المرغوب فيه ويتم ذلك من خلال وضع الخطط الطويلة والقصيرة الأجل.

- التخطيط من أجل البقاء والاستمرار ويتم ذلك من خلال وضع الخطط التطويرية بصفة مستمرة وتحسين الاوضاع داخل القيادة التربوية.
- التخطيط من أجل استغلال الطاقات البشرية والموارد المالية المتاحة والتي يمكن توفيرها وذلك من خلال تحديد المعايير اللازمة للأداء المطلوب من اجل تحقيق الأهداف (حسنين وآخرون،٢٠٠٩).

ويتسم ميدان التربية بالتغير السريع في كل مجالاته وخاصة التعليم فمن ناحية نرى الطلب على التعليم يفوق العرض ومن ناحية أخرى هناك رغبة في التوسع والتطوير وهذا التوسع في حاجة إلى موارد بشرية يجب أن يحسن توزيعها واستغلالها الاستغلال الأمثل.

فعملية التخطيط التربوي تتحمل عناصر النظام التعليمي بأسلوب منظم ودقيق ويعتمد على الربط بين الوسائل والغايات وتحقيق الأهداف المنشودة بانجازات علمية ملموسة ومن الملاحظ أن فوائد التخطيط التربوي تغطي ثلاثة محاور العملية التعليمية والمجتمع والأفراد . (أبو طاحون، ٢٠١٠).

وترى الباحثة أن أهمية التخطيط التربوي للمدرسة كمنظمة تربوية تتمثل في أن التخطيط: أن التخطيط يساعد على تحديد الأهداف المراد الوصول إليها بحيث يمكن توضيحها للعاملين، مما يسهل في خطوات العمل ويسرع في انجازها. يعمل التخطيط على تحديد الإمكانات والوفورات المادية والبشرية اللازمة لتطبيق وتنفيذ الأهداف المراد انجازها.

يعد التخطيط وسيلة فاعلة ومهمة في تحقيق مبدأ الرقابة الداخلية والخارجية خلال مراحل التنفيذ لأهداف للخطة، يعمل التخطيط على تقدير ظروف العمل ودراسة البيئة المحلية من خلال التنبؤ

المدروس والواقعي للظروف المحيطة، يعمل التخطيط على تحقيق مبدأ الاستثمار الأفضل والأنسب للطاقات البشرية المتوفرة خاصة الكوادر المؤهلة منها وأصحاب الخبرة.

يسهم التخطيط في تنمية وزيادة مهارات ومعارف وخبرات المديرين وصانعي القرار في المؤسسات من خلال ما يقومون به من وضع الخطط والبرامج ومواكبة المستجدات البيئية العلمية والعملية منها المحيطة في بيئة العمل.

٢٠٥٠٣مراحل عملية التخطيط التربوي:

تتضمن العملية التخطيطية عدداً من المراحل ينبغي على المؤسسة التربوية أن تتبعها ومن تلك المراحل:

المرحلة الأولى: التعرف على الفرضية او المشكلة موضوع التخطيط:

بديهي أن أول خطوة في التخطيط المنطقي هي بلورة المشكلة المراد حلها ويتطلب ذلك تحليل وتقييم الموقف الحالي داخل القيادة التربوية وتحديد نقاط القوة والضعف فيها ودرجة التيقن في الوصول اليها بحيث يتمكن ما يمكن أن يحصل عليه وما يمكن التضحية به.

المرحلة الثانية: وضع الأهداف ويعتبر وضع الاهداف الخطوة الثانية في عملية التخطيط ويتم وضع الأهداف للمنظمة التربوية ككل ثم لكل وحدة من وحداتها والأهداف التي تعكس النتائج المتوقعة والغايات التي يهدف اليها النمط التربوي كما يتبين المراحل التي يجب التركيز عليها من القيادة التربوية وما يجب أن تتضمنه السياسات والإستراتيجيات والقواعد والإجراءات والبرامج والميزانيات.

المرحلة الثالثة: وضع المقدمات الافتراضية وهي تعتمد على المعلومات والظروف التي تواجهها القيادة التربوية وعلى السياسات الرئيسية التي يمكن تطبيقها وعلى إمكانية الخطط المستدامة في الوقت الحاضر والمقدمات هي افتراضات أولية عن البيئة التي تستعمل فيها الخطة في المستقبل وهي من الأمور الضرورية للتنبؤ.

المرحلة الرابعة: إجراء التنبؤات وذلك للتعرف على النتائج المتوقع أن تحدث في المستقبل دون تدخل مقصود من جانب القائد التربوي الذي يقوم بالتخطيط بحيث يتعرف المخطط على ما يتوقعه من مشاكل حتى يضمن في خطته ما يعالج تلك المشاكل وما يمنع وقوع العقبات في مهدها.

المرحلة الخامسة: جمع وتحليل البيانات والمعلومات من الأدوار الجوهرية في تخطيط وتجميع المعلومات والبيانات عن المنظمة التربوية المراد التخطيط لها ومن الضروري تحديد طبيعة المعلومات المطلوبة ومصادرها وكيفية جمعها ثم تحليله وتفسيرها.

المرحلة السادسة: وتتمثل بتعيين أي النقاط أحق بالبداية والتي تليها وهكذا والوقوف على الأولويات والتدرج فيها للوصول الى النتائج المتوقعة ويعد مرحلة مهمة من مراحل التخطيط في المنظمة التربوية.

المرحلة السابعة: وتتمثل في البحث عن المجالات البديلة وتقييم هذه البدائل فليست كل البدائل لها نفس مستوى الجاذبية دائماً وإنما تختلف كل منها في مزاياها وعيوبها فقد يظهر ان هناك بديلاً اكثر أريحية من غيره ولكنه يحتاج الى اموال سائلة وقد يكون احد البدائل مريحاً ولكنه على درجة كبيرة من المخاطرة.

المرحلة الثامنة: اختيار العنصر الاكثر ملائمة ويترتب على اختيار العنصر الملائم رسم البيانات التي تحكم الاعمال أثناء مسيرتها نحو الهدف المراد تحقيقه والتي تكون بمثابة دستور يوجه الاعمال جميعاً ويحكم تصرفات القيادة التربوية في نطاق مرسوم.

المرحلة التاسعة: وضع الخطط الفرعية اللازمة لا تقف عملية التخطيط عند اختيار البديل أو العنصر أو الطريق بل من الضروري وضع خطط فرعية لأن الخطة المختارة لا بد من مساندتها بخطط تكميلية او فرعية او مساندة فمثلاً إذا قام القائد التربوي باختيار خطة لتطوير العمل فلا بد من خط أخرى فرعية تتضمن اختيار الافراد وتدريبهم.

المرحلة العاشرة: التخطيط الزماني والمكاني وهذه المرحلة تعني بوضوح برامج زمنية محددة لتنفيذ الخطة الأصلية التي تم اختيارها وكذلك الخطط الفرعية بحيث توضح الأعمال التي ستنفذ كل منها ووقت البدء في التنفيذ والوقت المقدر لإنهاء التنفيذ والإمكانيات البشرية والمادية التي ستوجه للتنفيذ والمسؤولين عن التنفيذ.

المرحلة الحادية عشر: إعداد الموازنات التخطيطية وتبين هذه الموازنة كافة أبواب المصروفات والإيرادات المادية والعينية موزعة على مختلف الاجهزة التي سوف تقوم على تنفيذ الخطة داخل المنظمة التربوية لكي يلتزم كل فرد في موقعه ويعمل على تحقيق نصيبه من الخطة ضمن الإطار العام الذي تصوره الموازنة التخطيطية.

المرحلة الثانية عشر: إعداد تقرير الخطة وذلك بعد أن ينتهي القائد التربوي من إعداد خطته عليه أن يعد تقريراً كتابياً عنها يوضح معالمها وذلك تمهيداً لإقرارها ووضعها موضع التنفيذ ويقوم هذا التقرير في العدة على عدد من العاصر كالتالي:

عنوان الخطة مختصراً وعبراً، عرض الموقف أو المشكلة التي سوف تعالجها الخطة، التوقيت الزمني اللازم لتنفيذ الخطة، البرامج والإجراءات المقترحة، الموازنة التخطيطية.

المرحلة الثالثة عشر: المتابعة على المؤسسة التربوية بعد وضع خطتها بكافة تفصيلاتها وجزئياتها أن تتابع التنفيذ لتتعرف على العقبات التي تقف في طريقها ويتسنى لها أن تجرى ما يكون ضرورياً من تعديلات في الخطة أثناء تنفيذها حتى يستقيم مسارها وبالرغم من ان هذا من اختصاص وظيفة الرقابة غير انه من أولويات عمل المؤسسة التربوية. (حسنين،٢٠٠٩).

٢٠٥٠٤التخطيط التربوي ودوره في تنمية الموارد البشرية:

يعد التخطيط التربوي القاعدة الأساسية والركيزة الأقوى في تنمية القوى البشرية وصقل القدرات والمهارات والمعارف التي تنتج بالمحصلة الكفاءات البشرية في كافة الجوانب العلمية والفنية والسلوكية، حيث أنه أصبح العنصر البشري الركيزة الأساسية في البناء الاقتصادي والاجتماعي لأي مجتمع، فالتخطيط التربوي تنبع أهميته من ترابطه تتمثل بمخرجات التنمية التي تتمثل باستغلال واستثمار العنصر البشري بالشكل الأمثل ومن خلال تفاعل الكوادر المؤهلة والمدربة

التي تعمل على تحقيق الأهداف الاقتصادية المراد تحقيقها والتي تتكامل والخطة التنموية الشاملة للدولة.

حيث تتجلى أهمية التخطيط التربوي من خلال علاقته الوثيقة بالتنمية ومعاني الواقع ومن خلال تغذية النظام التعليمي باحتياجات خطط التنمية من الكوادر البشرية المؤهلة والمدربة ويتم ذلك من خلال العديد من الإجراءات التصحيحية لإصلاح التعليم وحل مشكلاته والاختيار الواعي للأهداف التي ينبغي الوصول اليها.

فالتخطيط الاقتصادي لا يبلغ أهدافه ولا يكون صحيحاً إلا اذا رافقه وداخله تخطيط تربوي يُلبي احتياجات الاقتصاد، حيث أن العنصر المهم في أية خطة اقتصادية هو العنصر البشري وأن أثمن رأس مال هو العنصر البشري وهو أكثر رؤوس الأموال عطاء وانجاز وقد ازداد الشعور بأهمية رأس المال البشري نتيجة لزيادة الحاجة في المجتمعات الحديثة إلى أصحاب الاختصاص في شتى الميادين من مهندسين وفنيين وأطباء وغيرهم.

٢٠٥٠٥أهم المعوقات التي تؤثر على التخطيط التربوي والتنمية البشرية:

إن اكتشاف الموهوب والاهتمام به وتوجيهها يعتمد على البيئة الحضارية والثقافية التي ينتمي إليها، فإعطاء الموهوب حقه في الاهتمام والتوجيه يشكل استثمار في رأس المال البشري على المدى البعيد لذا فإن أغلب الحضارات أشارت واهتمت بشكل أو بأخر بالفرد الموهوب على اختلاف نوعية ومعيار التصنيف للموهوب لديها سواء كان المعيار جسدي كالقوة الجسدية أو ذهني بالعلم والمعرفة فكلاهما يشكلان عنصر داعم لاقتصاد وتنمية تلك الحضارات.

أولاً: البطالة:

وهي مشكلة عالمية وليست اقليمية أو محلية كما يعتقد الكثيرون ومصطلح البطالة يشير إلى الأشخاص جميعهم فوق سن محددة ليسوا في وظيفة مدفوعة الأجر ولا يعملون لحسابهم الخاص، لكنهم متوافرون للعمل واتخذوا خطوات معينة سعياً وراء العمل المدفوع الأجر أو العمل لحسابهم الخاص.

حيث أن مشكلة البطالة تعد من أخطر مشكلات الشباب على مستوى الأردن، حيث تبلغ نسبة البطالة ١٤ وهي من النسب الأعلى في المنطقة. ومكافحة هذه المشكلة تتصدر جزءاً مهماً من أولويات التخطيط التربوي، وهي ليست مشكلات اقتصادية، فحسب بل هي قضية اجتماعية وتربوية وسياسية وأمنية.

حيث أنه تشير معظم الدراسات أن من أبرز اسباب البطالة هو عدم مواكبة السياسات التعليمية والتدريب لمتطلبات سوق العمل وضعف كفاية البرامج التعليمية اضافة إلى عدم التوافق بين المؤهلات وفرص العمل المطروحة في السوق.

أما دور التخطيط التربوي في حل مشكلة البطالة يتمثل في ربط التعليم بسوق العمل ومحاربة الأمية والتركيز على التعليم الأساسي والفني المتوسط والعمل على تغيير نظرة المجتمع للتعليم والعمل وتثقيف وتوعية كافة شرائح المجتمع بأهمية وكفاءة التعليم والتدريب المهني وأنه لا يقل أهمية وجدارة عن التعليم الأكاديمي خاصة في المرحلة الثانوية.

ثانياً:مشكلة التخطيط التربوي وسوق العمل:

إن النظام التعليمي في أي بلد من البلدان معني بتزويد افنسان بالمهارات وتكوين القيم والاتجاهات التي تمكنه من الإسهام في التنمية البشرية بصورة فعالة والوظيفة الفعلية للتخطيط

التربوي ليست صياغة أطر بشرية تسهم في الإنتاج وسوق العمل فحسب بل مستمدة من الإيمان العميق بضرورة وأهمية بناء الإنسان لأجل التنمية.

إن التنمية البشرية لا بد أن ينظر إليها في خصائص وسياقات طبيعية والمعرفة التي تقوم عبر المؤسسات التربوية تواجه تحديات كبيرة في عصر التكنولوجيا والانفجار العلمي والمعرفي والعولمة التربوية وأصبح الاهتمام بالنوع في المواقف التعليمية على مختلف المراحل التعليمية.

ثالثاً: الجودة النوعية في التعليم:

إن تحسين جودة التعليم ومخرجاته يجب أن يكون من أهم أولويات الدول خاصة النامية منها ليكون لها القدرة لمواكبة كل جديد في الدول المتقدمة فقد شهد القرن العشرون على المستوى العالمي توسعاً كبيراً في التعليم العالي أما من جهة تزايد أعداد الطلبة الملتحقين به أو من جهة تزايد مؤسسات التعليم العالي كما شهد تنوعاً في هذه المؤسسات وفي البرامج التي تقدمها، ويعزى ذلك لعدة أسباب منها النمو السكاني المتزايد وانعدام الأعداد الكافية من فرص العمل المناسبة لهم اضافة إلى التقدم الاقتصادي التي تشهده الدول خاصة المتقدمة منها، لذلك فان الأجهزة المسؤولة عن التعليم تعنى بالدرجة الأولى بمسألة التطوير التربوي ومراقبة الجودة النوعية بهدف التطوير وضبط الجودة وتعزيز ديمقراطية وتطوير القدرات الذاتية للأفراد.

رابعاً: تربية الموهوبين ورعايتهم:

فالتخطيط السليم والمبني على أسس علمية يسهم في اكتشاف القدرات الناشئة وتطويرها من المراحل الأساسية، حيث أن تبني الموهوبين ورعايتهم من خلال استراتيجيات التعليم والتدريب ومن خلال اتباع الطرق العلمية في الكشف عن هؤلاء الموهوبين مثل تطبيق اختبارات ومقاييس

الذكاء والتحصيل الدراسي اضافة لاتباع الأساليب التدريسية الحديثة لتنمية الإبداع والابتكار لدى الطالب الموهوب واعداده ليكون مستقبلاً عنصر بشري مؤثر ومنتج في مجتمعه.(أبو عيشه،٢٠٠٧)

٢٠٥٠٦دور التعليم في إحداث التنمية البشرية:

إن فكرة الاهتمام بالموهوبين والمتفوقين لا تعتمد فقط على تقديم الدعم المادي والمعنوي فقط وإنما تحتاج لدعم مدروس ومبني على أسس علمية وأكاديمية تتناسب وحاجات الموهوب السيكولوجية والعلمية وتطلعاته المستقبلية، وعليه فإن أبرز ما يمكن دعم الموهوب به خاصة خلال المراحل الدراسية الأولى هو المنهاج الدراسي حيث أنه لا بد من وضع استراتيجية واضحة ومتكاملة تبدأ من حيث انتهى الاخرون وإضافات علمية نوعية على المنهاج أي تعتمد على النوع لا على الكم وبإمكانيات متسقة مع حجم التطلعات والآمال التي يطمح لها الموهوب وبما يتناسب ومتطلبات العصر من حيث الاختراعات والابتكارات وبما يخدم ويحقق الأهداف المرجوة من تلك الشريحة المتميزة من أفراد المجتمع، ولأن الفرد الموهوب يشكل ثروة ورأس مال بشري لأي مجتمع فإن الأدب التربوي الحديث أشار ومن خلال عدة مناقشات وندوات على الصعيد الإقليمي والعالمي عن تطوير المناهج التعليمية والتربوية كون أن التربية وقضايا التعليم تشكل العمود الفقري لمعالجة المشكلات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية وهي قضية معقدة تتطلب تخطيط وبناء تنمية بشرية عالية وشاملة.

توظيف الإدارة المدرسية في خدمة برامج الموهوبين:

تعد الإدارة المدرسية الجهة الأولى والجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من المختصين العاملين في المدرسة من إداريين وفنيين، بهدف تحقيق الأهداف التربوية ضمن البيئة المدرسية بما

يضمن تربية وتعليم الطلبة تربية صحيحة وعلى أسس علمية، حيث أنها تعتبر عملية تخطيطية وتنسيقية وتوجيهية لكل عمل أو حدث تعليمي وتربوي يحدث داخل المدرسة بهدف تحقيق الأهداف المدرسية المبنية على أسس تربوية واجتماعية تتوافق والبيئة المجتمعية.

وللإدارة المدرسية العديد من الأدوار والمسؤوليات المتعلقة بإدارة العملية التربوية في المدرسة خاصة فيما يتعلق بالموهوبين إذ أن ابرز مسؤوليات المدرسة الكشف عن الموهوبين ومعرفة استعداداتهم الكامنة في مراحل دراسية مبكرة وعلى الإدارة المدرسية مساعدتهم للوصول إلى النمو الشامل المتكامل والمتوازن ولتحفيز قدراتهم، وتهيئة ظروف ملائمة لإشباع حاجاتهم العلمية والمعرفية وقدراتهم واستعداداتهم السيكولوجية.

٢٠٥٠٧العمليات التي يجب أن تقوم بها الإدارة المدرسية لخدمة برامج الموهوبيين:

أولاً :التخطيط: وتشتمل هذه المهمة وضع التصورات والخطط العامة لما يحتاج الإداري القيام به من أعمال وتحديد أساليب القيام بها بهدف تحقيق أهداف النظام ومراميه.

ثانياً: التنظيم: الذي يعنى بالبنية الرسمية وتسلسل السلطة في النظام عبر تنظيم متسلسل لوحدات النظام الفرعية. وتحديد أثر كل منهما والتنسيق فيما بينها كمدخلات لتحقيق الأهداف والمرامي.

ثالثاً: التوظيف: بمعنى توفير الموظفين والمستخدمين اللازمين للقيام بالمهام المختلفة التي يشتملها النظام وتدريبهم وتأهيلهم للقيام بها، وضمان أفضل السبل لمتطلبات أدائهم لمهامهم الرسمية.

رابعاً: التوجيه: الذي يعني بالمهمة المستمرة في صناعة القرارات وتجسيدها عبر تعليمات عامة وتوجيهات تخدم أغراض النظام وتسهم في قيادته.

خامساً: التنسيق: والذي يعنى بالأثر المهم لضمان ربط وتكاملية وتناغمية أداء المكونات ووحدات العمل التي يشملها النظام.

سادساً: التقارير: وتعنى هذه المهمة بجعل مسؤولي النظام على دراية وعلم بمجريات الأمور فيه سواء أكان ذلك عبر كتابة تقارير أو القيام ببحوث اجرائية او ممارسة عملية تقصي وتقييم لأداء مكونات النظام.

سابعاً: الميزانية: وتشتمل هذه المهمة على كل ما يتعلق بالبعد المالي للنظام سواء أكان ذلك فيما يتصل ببعد الميزانية أو المحاسبية. (الطويل،٢٠٠١).

ونستخلص مما سبق بأن دور الإدارة المدرسية في خدمة برامج الموهوبين يتمثل في

أولاً: صياغة استراتيجيات وأسس مقننة ومدروسة تكون من ضمن سياسات ورؤية المدرسة خلال مسيرتها التربوية حيث الإدارة لا يقتصر دورها على الإشراف والدعم المادي والإداري فقط وإنما يتجلى دورها في تشكيل دستور داخلي لرعاية الموهوبين وخدمتهم وتوجيهم بما يضمن تفعيل واستثمار الموهبة لديهم كونهم ثروة وطنية ورأس مال بشري على المدى البعيد لهم ولمجتمعهم في المستقبل وأهم خطوة يجب على الإدارة تنفيذها عن هي التخطيط والإعداد بمعنى أن تعد الإدارة المدرسية خطة وإستراتيجية مقترحة هدفها الأول اكتشاف الفئة الموهوبة لديها في كافة المراحل الدراسية وتلك الخطوة تعتبر الأهم فهي تضع الموهوب على بداية الطريق لتحقيق ما يصبو اليه من خلال الإرشاد والتوجيه الإداري في المدرسة.

ثانياً: توزيع المهام على المعنيين بمعنى توظيف وتحديد كادر إداري وتدريسي مؤهل ومدرب لتحقيق متطلبات تلك الفئة من الطلبة سواء على المستوى الأكاديمي من وسائل تعليمية حديثة ومهارات تعليمية وخبرات عالية مواكبة لكل ما هو جديد ومتطور.

ثالثاً: التوجيه والتنسيق: أي تقديم النصح والإرشاد الإداري والتعليمات العامة لصانعي القراري الإداري ومنفذيه والتنسيق بين الدوائر الإدارية ووحدات العمل في انجاز المهام المطلوبة على أكمل وجه بغية تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية المنشودة.

رابعاً: رصد المخصصات المالية (الميزانية): أي وضع جدول اقتصادي مالي يرصد المتطلبات واللوازم المالية التي تحتاجها وحدات الدعم والقائمين عليها لخدمة الطلبة الموهوبين.

خامساً: التغذية الراجعة (التقييم): وتهدف تلك العملية إلى متابعة النظام الإداري بكل كوادره وتقديم المشورة وتبادلها وفي حالة وجود أخطاء تصحيحها والاستفادة من التجارب الأخرى سواء داخل الوحدات الإدارية أو خارجها والعمل على التأكد من فاعلية المهام المطلوبة وتنفيذها على أرض الواقع ومتابعتها سواء بالمعالجة للخطأ منها وتعزيز ما ينفذ بالشكل الأمثل للوصول لتحقيق الأهداف المنشودة التي على رأسها تلبية متطلبات وحاجات الطالب الموهوب وتوفير البيئة التعليمية والإبداعية التي تجعل منه فرد قادر على التغيير ووضع بصمات التميز والإبداع كلاً حسب موهبته ومجال إبداعه.

٢٠٥٠٨الإدارة التربوية كجزء لا يتجزء من إدارة الموارد البشرية:

يعرف عصرنا الحالي بعصر الادارة، لأن الإدارة هي الركن الأساسي لبناء أي مجتمع وازدهاره، وهي التي تسهم في نجاح وتحقق أي نشاط، أو توفير خدمة، والإدارة هي التي تبين أسباب تقدم أو تخلف أي مجتمع من المجتمعات. فالإدارة الناجحة هي التي تسعى إلى تجنب العشوائية،

والفوضى، وتعمل بكل طاقاتها المتاحة للاستخدام الفعال للموارد المادية والبشرية، لتحقيق الأهداف المنشودة والمرجو تحقيقها.

تحتل الإدارة التربوية مكانة بارزه في حياة المجتمعات البشرية، وذلك نظراً لما تحققه من واضحة وملموسة للمجتمع، فمن خلال الإدارة يتطور المجتمع ويواكب المتغيرات والمستجدات، فالإدارة تقوم بإعداد الطاقات والإمكانات والقدرات وحثها على الإبداع والابتكار والتميز، حيث أن العصر الذي نعيش فيه أصبح عصر العولمة وتسارع تكنولوجيا المعلومات، وثورة والاتصالات بحيث لا يمكن التعامل معها إلا من خلال الادارة المتابعة للمستجدات والتي تسعى لتطوير كوادرها وهيكلها الوظيفي بشكل منظم وتتعدد الوظائف والعمليات والإدارية، لتشمل، التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والرقابة والتقييم، والتوجيه. ويعتبر التخطيط أساس العمليات الأخرى، فهو عمليه تنظيمية توافقية، بعيدة عن االتخمين والتوقع أو الارتجال، والتلقائية، فهي تحدد الأهداف، والخطوات للوصول إلى تحقيق الأهداف المعدة بشكل منظم ومتسلسل وفي ضوء الإمكانات، والتخطيط يعمل على توفير الوقت الجهد، وصنع التغير والتطوير ويقلل من امكانية حدوث الأخطاء وتلافيها.

الإدارة التربوية كفرع من فروع الإدارة أصبحت ضرورة وحاجة ماسة في المجتمع المعاصر، فالإدارة السليمة، الفاعلة والصالحة هي شرط أساسي من شروط التربية الصالحة، وهي تعمل على رفع مستوى الأداء، وتساعد على نجاح العمل وإتقانه، وترفع من معنويات العاملين بالمؤسسة، وتزيد من إنتاجيتهم، وتوحد جهودهم من اجل تحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

وتعتبر الوظائف الإدارية هي المكونات الأساسية للعملية الإدارية بمختلف أبعادها ومستوياتها، فالغرض الأساسي من الإدارة هو تحقيق أهداف معينة عن طريق تنفيذ الأعمال من خلال أفراد آخرين، والإدارة مسؤولة عن تحقيق أفضل النتائج من خلال أقل جهد بشري.

ولما كان التخطيط التربوي أحد الوظائف الأساسية للعملية الإدارية فقد أخذت تزداد أهمية التخطيط التربوي بشكل ملحوظ لأنه يمثل أهم مجالات التخطيط القومي، فهو يقوم بتنمية القوى البشرية من خلال تدريب وتأهيل وصياغة والمهارات والقدرات والإتجاهات في الكفاءات البشرية في كافة المجالات العملية والعلمية، والمهنية والفنية من مبدأ أن الإنسان هو أساس التقدم الاقتصادي والاجتماعي، كما يعمل التخطيط التربوي على إعادة تشكيل وصياغة وتنظيم مفهوم التربية بفكر وأسس علمية، وزيادة درجة استجابتها لعجلة التقدم والازدهار والتنمية الشاملة والمتكاملة على كافة الأصعدة.

وتأتي أهمية التخطيط التربوي في أنه الوظيفة الأساسية الأولى التي تسبق جميع العمليات والوظائف التربوية، ويشكل التخطيط القاعدة والمنطق الأساسي، كما انه الوسيلة الموضحة لمعالم الطريق والمحدد لمسار العمل التربوي. ويعتبر الأداة التي تساعد على تجسير الفراغ بين الواقع والمتوقع، وبين الحاضر والمستقبل بأسلوب علمي، كما يحقق التخطيط عدم الوقوع في الأخطاء أو الانحراف عن الأهداف المرسومة، ويعمل على خفض التكاليف والجهود، والتقليل من نسبة الإهدار في الموارد والخدمات، كما أن التخطيط يعمل على بلورة الأهداف حسب أولويتها وأهميتها من حيث الترتيب والأسبقية للتنفيذ فالتخطيط على الصعيد التربوي من خلال تحديد الأهداف وتصميم المناهج التي تتناسب والفروق الفردية والتي تعنى بالدرجة الأولى بالأفراد الموهوبين والمبدعين ولا بد أن يكون من ضمن الأولويات في عملية التخطيط التربوي فعملية التخطيط التربوي لا تقتصر فقط على ايلاء الاهتمام بالطلبة الموهوبين فقط وانما بالقدرات والموارد البشرية لدى المؤسسة التربوية فمن المعروف أن المورد البشري هو بمثابة رأس المال المحرك والفاعل داخل أي منظمة والقادر على إحداث الميزة التنافسية لتلك المنظمة في السوق المحلي، وتسليط الضوء على المؤسسات التربوية في عملية التخطيط كان له مبرراته المنطقية

فمن المعروف ان المؤسسة التربوية تعمل على اعداد جيل من الافراد لكل منهم ميوله وتوجهاته وتطلعاته المستقبلية التي تم توجيهها واستثمارها على الوجه الصحيح سيكون لدى مجتمعنا الأردني ثروة من الطاقات البناءة والقادرة على صنع التغيير الايجابي وإحداث التقدم الاقتصادي والعلمي والتكنولوجي المنشود بتكاليف وجهود أقل من تلك المعتمدة على الطاقات المادية أو العلمية فقط.

وأن تحقيق التخطيط التربوي للأهداف لا يكون إلا بتظافر الجهود وتعاون العديد من الأجهزة والكثير من الهيئات خاصة إن كان التخطيط على المستوى القومي، ذلك لأن التخطيط هو التنظيم للجهود المتعددة التي يقصد بها تحقيق أهداف واضحة ومحددة بمشاركة جهات وأفراد مسؤولين في المجتمع بغية تحقيق الأهداف المنشودة.

تعد إدارة الموارد البشرية من الإدارات الوظيفية التي تحتل المكانة الأهم ضمن ادارات المنظمة كونها تمتلك مفاتيح التميز والنجاح بالإضافة إلى أنها تتعامل مع العنصر الأهم والأبرز والأكثر تأثراً وتأثيراً من عناصر الانتاج ألا وهو العنصر البشري الذي يشكل النقطة الفاصلة والعنصر المميز ضمن الأداء الوظيفي والتنافسي لأي منظمة.

فإدارة الموارد البشرية تتعامل مع العنصر البشري الذي يعتبر العنصر الإنتاجي الأثمن والاهم ضمن المهام الوظيفية والإنتاجية في المنظمة، وإدارة هذا العنصر الإنتاجي تحتاج إلى تخطيط وتوجيه وتنظيم كون أن ادارة الموارد البشرية تعمل على تعزيز القدرات الانتاجية وتأهيل وتدريب الكفاءات المتميزة في سبيل تحقيق أهداف المنظمة، حيث أن ادارة الموارد البشرية تتمثل بـ الاستخدام الأمثل للعنصر البشري من خلال عملية الاستقطاب والتعيين ومن ثم تطوير الاداء الوظيفي وتنمية القدرات والمهارات والخبرات في سبيل نجاح المنظمة وتحقيقها للأهداف المنشودة.

الفصل الثالث

إدارة الموارد البشرية

٢٠٦مقدمة:

يعد العنصر البشري هو المحور الرئيسي والعامل الديناميكي في العملية الإنتاجية والمورد الأكثر تجدداً وحيوية كان لابد من توجيه وتنظيم وتخطيط لإدارة هذا العنصر حيث أن الإدارة تعنى بتوجيه وتنظيم نشاط وأداء هذا العنصر نحو الهدف المشترك لقيام المنظمة والذي تعمل كافة عناصر الإنتاج بشكل منسق وبجهود مكثفة من أجل تحقيق هذا الهدف.

١٠٦٠٢مفهوم الموارد البشرية:

هناك مفهوم كثيراً ما يخلط مع الموارد البشرية وهو رأس المال البشري حيث يأخذ هذا الأخير كمفهوم مجموع الدراسات العملية المتراكمة لدى مجموع أفراد المؤسسة حيث أنها ليست مالكة له لكنها يجب أن تعمل على المحافظة عليه وتطويره وذلك بتوفير وسائل الوفاء، كما يعرف أيضاً بأنه مجموع المهارات والقدرات التي يملكها الفرد بغاية انتاجية والذي يمكن أن يكون موروث أو مكتسب خلال مساره الدراسي الجامعي أو الخبرة المهنية عن طريق تحويل المعارف في حين تعرف الموارد البشرية بأنها مجموع العاملين من مختلف الفئات والمستويات والتخصصات والذين تعتمد عليهم المؤسسة الحديثة في تحقيق أهدافها.(حجازي، سعاد،٢٠١٣).

ويرى العقيلي بأن إدارة الموارد البشرية: هي جميع الأفراد الذين يعملون في المنظمة رؤوساء ومرؤوسين والذين جرى توظيفهم فيها لإدارة كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة هي ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد انماطهم السلوكية ومجموعة من الخطط والأنظمة

والسياسات والإجراءات التي تنظم اداء مهامهم وتنفيذها لوظائف المنظمة في سبيل تحقيق رسالتها وأهداف استراتيجيتها المستقبلية. (العقيلي،٢٠٠٥).

ويرى حسونة أن إدارة الموارد البشرية هي عملية تزويد المؤسسة بالكفاءات البشرية المؤهلة والحفاظ عليها وتحفيزها وتطويرها لتحقيق أعلى مستويات الأداء والإنجاز وتضمن كافة النشاطات المتعلقة بالحصول على الموارد البشرية وتوفير بيئة عمل مناسبة لهم لتقديم أفضل ما عندها والعمل على تنمية مهاراتها وقدراتها لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.(حسونة، ٢٠٠٨).

يرى الطراونة أن هناك مفهوم يحاكي الحداثة في إدارة الموارد البشرية حيث عرفها بأنها:

جميع الإجراءات والسياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتحفيز وتدريب الموظفين في جميع المستويات وتوفير الدعائم اللازمة للاحتفاظ بهم وزرع الولاء لديهم وصولاً بالمنظمة إلى أعلى مستويات الإنتاجية. (الطراونة ،الحموري،٢٠١٢).

ومن خلال التعاريف السابقة تعرف الباحثة الموارد البشرية هي عبارة عن مجموع الطاقات البشرية والتي تتركز في القدرات العقلية العليا وامتلاك المهارات والخبرات التي تجعل من العنصر البشري في المنظمة مورد انتاجي ذو كفاءة بحيث يكون قادر على خلق قيمة مضافة وميزة تنافسية للمنظمة التي يعمل بها ضمن مساره الوظيفي، وعرفته الباحثة أيضاً بأنه مجموعة الإجراءات التخطيطية التي تضمن الإدارة من خلالها الحصول على العدد والنوعية المناسبة من الموظفين المناسبين الذين لديهم القدرة على القيام بالمهام المطلوبة بكفاءة عالية بحيث تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها المنشودة.

٢٠٦٠٢أهداف إدارة الموارد البشرية:

يرى عقيلي أن من أبرز أهداف إدارة الموارد البشرية:

أولاً: تحقيق الكفاية الانتاجية:

يتم تحقيق الإنتاجية من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية التي تمتلكها المنظمة، لتحقيق الاستخدام الأمثل لهذه الموارد مجتمعة التي تسمى بالمدخلات على اعتبار أن المورد البشري هو الذي يستخدمها (مواد، آلات، تكنولوجيا..الخ) وعلى مستوى أدائه وكفاءته يتوقف حسن هذا الاستخدام الذي ينتج عنه مخرجات (سلع،خدمات) بالكميات والمواصفات المطلوبة وضمن الكلفة الفعالة. فالعنصر البشري هو المسؤول عن تحقيق الكفاية الإنتاجية الأمثل، من خلال تعظيم قيمة المنتجات وتخفيض كلفة المدخلات. وهنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية من خلال ما تقوم به من وظائف وممارسات تجعل المورد البشري مؤهلاً، مدرباً، محفزاً، لديه ولاء وانتماء للعمل والمنظمة، ظالتي تصبح من خلاله قادرة على الأداء بانتاجية عالية. (العقيلي،٢٠٠٥).

ثانياً: تحقيق الفاعلية في الاداء التنظيمي:

الكفاية الإنتاجية لوحدها لا تكفي لتحقيق النجاح والمنافسة والبقاء للمنظمة، فتحقيق مخرجات بكفاية عالية (كمية ومواصفات وأقل كلفة) من خلال استخدام كفؤ للموارد (المدخلات)، يجب أن يكون بمستوى عالي من الجودة، لتحقيق الرضا لدى أصحاب المصالح حول المنظمة، أي أن يلبي المنتج (المخرجات) والخدمات المقدمة لأصحاب المصالح واحتياجاتهم ورغباتهم ومعاملتهم بطريقة مهنية، فالمنتج والخدمة الجيدان ليسا من وجهة نظر المنظمة، بل من وجهة نظر

المنتفعون من خدماتها، وهنا يبرز دور ادارة الموارد البشرية بقيامها بحملات تدريب وتوعية للموارد البشرية، حول أن مسألة الجودة ورضا المنتفعين مسألة في غاية الأهمية، وأن خدمة العملاء وتحقيق الرضا والسعادة لديهم،هي مسؤولية كل من يعمل في المنظمة فبقاؤها في حقل المنافسة السوقية يتوقف على هذا الرضا ،فالجميع يجب أن يكون في خدمة عملاء المنظمة.(عقيلي، ٢٠٠٥).

ويرى حسونة أن من ابرز اهداف ادارة الموارد البشرية:

أولاً: المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة: وذلك من خلال توفير فرص التعليم والتدريب المستمرة وكون ادارة الموارد البشرية تعنى بتنظيم ومراقبة العمليات التشغيلية المتعلقة بالأفراد مما يسهم بالمحصلة في تحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة.

ثانياً: توظيف المهارات والكفاءات عالية التدريب والمحفزة: حيث أن إدارة الموارد البشرية تعمل على توفير احتياجات المنظمة من العناصر البشرية ذات المهارة والاحتفاظ بهم في خدمة المنظمة وتحقيق رؤيتها.

ثالثاً: زيادة الرضا الوظيفي وتحقيق الذات عند الموظفين إلى أعلى قدر ممكن:من خلال تطوير نظم وآليات رعاية الأفراد وإدماجهم في نسيج المنظمة باعتبارهم أعضاء في أسرة ومن أصحاب المصلحة فيها.

رابعاً: ايصال سياسات الموارد البشرية الى جميع الموظفين في المنظمة: وذلك بالعمل على تنمية سبل التعاون بين الموظفين وفريق الإدارة بالمنظمة وتوثيق العلاقات بينهم من أجل تحقيق

الأهداف العامة للمنظمة ومن خلال ذلك يتم تحقيق المصالح الشخصية للعاملين وفريق الادارة.

خامساً: المساهمة في المحافظة على السياسات السلوكية وأخلاقيات العمل، ويتم ذلك من خلال المساعدة في حل المشكلات بالاعتماد على المورد الموهوب ومحاولة إزالة الفروق الناشئة عن الاختلافات بينهم من حيث النوع والسن والثقافة وغيرها من الفروق الفردية.

سادساً: ادارة وضبط عملية التغير لتعود بالنفع على كل من المنظمة والموظف، ويتم ذلك من خلال تطوير النظم المؤدية الى البحث الكفء عن الأفراد الموهوبين والمناسبين لاحتياجات المنظمة والقادرين على اضافة عنصر التميز والإبداع في خدماتها المقدمة بحيث يشكلون قيمة مضافة قادرة على تحقيق الاهداف المنشودة لتلك المنظمة.

سابعاً: السعي الى تحقيق معادلة مستوى الأداء الجيد وهي المقدرة والرغبة حيث أن زيادة المقدرة تتمثل في انظمة الحوافز وبرامج الصحة والسلامة.(حسونة،٢٠٠٨).

ويرى عدد من الباحثين أن هناك أهداف ذات بعد مختلف للمورد البشري ومن أبرز تلك الأهداف:

أولاً: الأهداف الوظيفية: ويتمثل ذلك باستمرارية توفير الموارد البشرية الكفوءة والمؤهلة إضافة لتوفير الأعداد المطلوبة للمهن الفنية والمهنية وذلك للمحافظة على استمرارية إنتاج المنظمة من الخدمات والسلع وبقاؤها فاستمراية الإنتاج وجودته يعتمد بالدرجة الأولى على الموارد البشرية كماً وكيفاً ضمن البيئة الوظيفية في المنظمة.

ثانياً: الأهداف التنظيمية: بحيث تؤدي إدارة الموارد البشري وظيفتها بشكل مترابط وبصورة متكاملة مع باقي الإدارات الأخرى وتقديم النصح والإرشاد فيما يتعلق بشؤون الأفراد لتحقيق الأهداف المنشودة.

ثالثاً: أهداف إنسانية: وهي الأهداف التي تُعنى بإشباع رغبات وحاجات العاملين لديها كون العنصر البشري الموهوب هو المحرك الرئيس للعملية الإنتاجية وإشباع حاجاته الأساسية يعمل على زيادة مستوى انتاجيته وتحسن أداؤه الوظيفي، فحاجة الفرد للعمل لا تقتصر على تحسين المستوى المعيشي فقط فالعمل لدى الفرد يرتبط بالسعي لتحسين الأداء الوظيفي والرغبة والطموح والدافعية وتغذية الخبرة الوظيفية بالمعارف والمهارات المتنوعة.

٣٠٦٠٢النظرة المعاصرة لدور إدارة الموارد البشرية:

نظراً للتطور الاقتصادي والتكنولوجي والمعرفي في كافة القطاعات الاقتصادية والمهنية كافة كان حدوث نقلة نوعية في سياسيات وبرامج الإدارة بما فيها أدوار الموارد البشرية ضمن المنظمات كافة فتطوير وتدريب المورد البشري لم يعد يعتمد فقط على توفير الكم الوظيفي المهني فقط بل أصبح هناك توجه واضح في اعداد وتوجيه الموارد البشرية ذات المعارف والمهارات عالية المستوى والموهوبة والقادرة على تحقيق الإبداع بما يحقق الميزة التنافسية للمنظمة التي ينتمون لها فالعنصر البشري هو القادر على إحداث فارق وظيفي وإنتاجي (بصمة انتاجية) في سلع والخدمات لا تتكرر بين منظمة وأخرى.

ومن هنا تنبثق الأهمية الجوهرية للمورد البشري الموهوب مما دفع معظم المنظمات على إعداد وتأهيل كادر وظيفي وإداري قادر على استقطاب وتأهيل تلك الموارد البشرية اعتماداً على النوعية والمهارة الأدائية لتلك الموارد لتحقيق الأهداف المنشودة ضمن سياسة المنظمة الوظيفية.

ويرى عقيلي أنه يمكن القول بأنه مع التغير والتطور والعولمة والانفتاح الاقتصادي والاهتمام بالموارد البشرية في المنظمات المعاصرة والحديثة في الدول المتقدمة، فقد باتت هي الجهة الرئيسية المسؤولة عن تنظيم وتعظيم علاقة المورد البشري في العمل مع المنظمة، وأصبح ينظر الى دورها وممارستها على أنها وسيلة لتفجير طاقات التفكير والإبداع والموهبة لديهم، وعليه أصبح موقع ادارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة المعاصرة هو الإدارة العليا، فهي الناصح والمرشد والمساعد لإداراتها المختلفة في تعاملها مع مواردها البشرية. (عقيلي، ٢٠٠٥).

ونظراً لعمل الباحثة ضمن منظمة وظيفية تعمل ضمن سياسة ادارة الموارد البشرية كان لابد من الاشارة للنقلة النوعية للمورد البشرية وإدارته وللصورة التي أصبح عليها خاصة في المنظمات التي تعمل ضمن القطاع الخاص، ومن واقع مهنة الباحثة كمعلمة في قطاع التعليم الخاص فإنه كان لابد من الاشارة إلى الاهتمام والإعداد الوضح والملموس للمورد البشري كمعلم فإنه يخضع لدورات تدريبية تتناسب مؤهلاته العلمية إضافة الى ربط العمل والأداء الوظيفي بالحوافز مما يخلق روح المنافسة والتطوير والإبداع الوظيفي بين العاملين في قطاع التعليم.

٢٠٦٠٤دور إدارة الموارد البشرية في صياغة إستراتيجية المنظمة:

إن استراتيجية ادارة الموارد البشرية تنبثق عن استراتيجية المنظمة، أي أنه يجب أولاً صياغة استراتيجية المنظمة ومن ثم صياغة أو وضع الاستراتيجيات الوظيفية الأخرى مثل استراتيجية التسويق والإنتاج والمالية وكذلك استراتيجية ادارة الموارد البشرية وذلك لتحقيق استراتيجية المنظمة،ومن الواضح أن كل من هذه الاستراتيجية يجب أن تتكامل مع بعضها البعض وصولاً الى تحقيق الميزة التنافسية الدائمة.

ومما تجدر الإشارة إليه أن بورتر ذكر في كتابه الشهير الميزة التنافسية أن الموارد البشرية إحدى الكفايات المحورية التي يجب أن تمتلكها المنظمات كي تستطيع تحقيق الميزة التنافسية ،وأن هذه الموارد يجب أن تلعب دوراً مهماً في صياغة استراتيجية المنظمة وتنفيذها.

ولقد ترجم هذا المفهوم واقعياً في العديد من الشركات التي تتضمن رسالتها الإشارة الى اهمية الموارد البشرية ودورها في نجاح تلك الشركات في تحقيق كل من استراتيجياتها وأهدافها (john,1998).

٢٠٦٠٥التخطيط للموارد البشرية:

تخطيط الموارد البشرية يعبر عن فعاليات تحديد الاتجاهات من العاملين كماً ونوعاً من خلال فترة زمنية معينة لوحدات المنظمة المختلفة تحقيقاً لأهدافها المنشودة، حيث يشكل التخطيط للموارد البشرية حلقة الوصل والربط الأساسية بين استراتيجية المنظمة والوظيفة العامة لإدارة الموارد البشرية ،فالتخطيط بالمفهوم العام والشمولي يعني التنبؤ بما سينطوي عليه المستقبل ضمن اطار معين، وبما أن التخطيط هو أحد عناصر الأنشطة الأساسية ليس فقط في إدارة الموارد البشرية بل على مستوى قيادة المنظمة حيث أن المنظمة تصقل أهدافها من خلال تلك الموارد البشرية.

كما أن تخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية يربط ادارة الموارد البشرية برؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها وخطتها الاستراتيجية وموازنتها المالية حيث يكون الهدف الاساسي لعملية تخطيط الموارد البشرية الحصول على العدد المناسب من الموظفين الذين يملكون المهارات والخبرات والجدارات اللازمة للوظائف المناسبة في الوقت المحدد والتكلفة المناسبة، فالتخطيط للموارد

البشرية لا يقف عند تحديد الاحتياجات الكمية والنوعية من الأفراد فقط بل يشمل التخطيط للمستقبل الوظيفي والتخطيط لطرق التعيين والتوظيف والاحتفاظ بالمورد البشري.

٢٠٦٠٢أهمية تخطيط الموارد البشرية:

تخطيط الموارد البشرية عملية حيوية ومستمرة ومناطة بإدارة دائرة الموارد البشرية وبالتعاون مع مدراء الدوائر المختلفة وبدعم من الإدارة العليا في ضوء رؤية المنظمة وخطتها الاستراتيجية ورؤيتها المستقبلية.

وتحمل هذه العملية في طياتها أهمية كبيرة للمنظمة على النحو التالي:

- تمنع حصول الارتباكات الفجائية واضطراب العمل في حال الاستقالات والتقاعد أو ترك الخدمة لأي سبب كان.
- تضمن استمرارية العمل بيسر وسهولة في حالة زيادة حجم المنظمة.
- تؤمن للموظفين التسهيلات والفرص اللازمة للتعليم والتدريب والحصول على التطوير الوظيفي اللازم من خلال بناء خطة تدريبية تتضمن جدول دورات تدريبية ضمن ما يحتاجه الافراد العاملين وبما يضمن تطوير وتنمية قدراتهم وتبادل الخبرات الوظيفية فيما بينه .
- تفتح الآفاق وتوفر الفرص للموظفين داخل المنظمة للترقي من خلال مسارهم الوظيفي.
- تخلق جواً صحياً لتشجيع الموظفين وتحفيزهم، ذلك لأن تخطيط الموارد البشرية يحقق أهداف للفرد وللمنظمة على حد سواء فعلى صعيد الفرد فهي تعمل على تحقيق تكافؤ

الفرص وعلى صعيد المنظمة تعمل على تحقيق المواءمة الداخلية والاستخدام الأفضل والصحيح للموارد البشرية مما يحقق بالمحصلة الاهداف المنشودة للمنظمة.

- تعزز عملية التطوير الوظيفي وتزيد من فعالية التدريب، فالتخطيط المبني على أسس علمية من تحليل ودراسة للفرص والتهديدات وكم ونوع الموارد البشرية المطلوبة كل ذلك يسهم في تحديد البرامج التدريبية المطلوبة لتلك الموارد وإعداد التجهيزات والمعدات التدريبية المطلوبة لتحقيق الغاية من تلك البرامج التدريبية.
- الكشف عن أسباب مواطن الضعف داخل المنظمة ومنحها الفرصة لوضع الخطط الاصلاحية.
- إعادة بناء منظومة التعليم وربطه بحاجات أسواق العمل، وذلك من خلال تشجيع وتوجيه الطلبة نحو المهن الفنية والمهنية التي لا تقل أهمية وجدارة عن الفروع التعليمية الأخرى فسوق العمل لا يعتمد فقط على المهارات والخبرات العلمية بقدر ما يحتاج الى ايدي فنية مهرة وذات خبرة في مجالات العمل كافة. (المعايطة، الحموري، ٢٠١٣).

ويرى الكلالدة أن أهمية تخطيط الموارد البشرية تتمثل في:

أولاً: يساعد المنظمة في تحديد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية للتعين في المستقبل، فتحديد الادارة المدرسية لكم المعلمين المراد تعيينهم والشواغر المراد ملئها في التخصصات التدريسية كافة يسهم في تخفيض التكلفة التي تنتج عن النقص أو الزيادة في تلك الموارد والتخلص من الانعكاسات السلبية والإدارية في تلك الحالة.

ثانياً: يعتبر التخطيط وسيلة هادفة في الحصول على القوى البشرية العاملة الموهوبة والمؤهلة لتحقيق سير العمليات الانتاجية والتسويقية والتمويلية وخاصة في المجال التعليمي من خلال الفترات الزمنية اللاحقة بالكفاءات والمهارات اللازمة لانجاز ذلك.

ثالثاً: يساعد التخطيط على معرفة مراكز القوة والضعف في الموارد البشرية المتاحة لدى المنظمة ومن ثم في أداء تلك الموارد مما قد يتطلب تدريبها وتطويرها ورفع قدرتها الادائية. حيث أن توفير الإدارة المدرسية لبرامج تدريبية مبنية على تحليل ودراسة للجوانب المراد تنميتها وتعزيزها ومعالجة نقاط الضعف لدى المعلمين فيها، إضافة الى تبادل الخبرات والمهارات بين المعلمين مما يسهم بالتالي في تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف لدى العاملين وتطوير القدرات الوظيفية لديهم.

رابعاً: يوفر التخطيط للموارد البشرية قاعدة للبيانات المتاحة للمنظمة سيما وان هذه البيانات من شأنها ان تساهم بوضع القرارات العقلانية والتي تساهم في التحسين أو التطوير أو وضع البرامج التدريبية او توجيهات مستقبلية للتطوير.

خامساً: يساعد التخطيط المنظمة على التأكيد من تكامل وترابط انشطة ادارة الموارد البشرية وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها.

سادساً: يساعد التخطيط المنظمة على التأكد من حسن توزيع واستخدام المنظمة لمواردها البشرية كافة في المجالات الادائية.

سابعاً: يساهم التخطيط في تحسين الاستخدام الأمثل في التعامل مع القوى العاملة بحيث يساهم في تقليص التكاليف والوقت بأدنى حد ممكن، حيث أن الادارة المدرسية الناجحة هي التي

تعتمد عملية التخطيط المبني على التخطيط والتحليل للوظائف واختيار الموارد البشرية بأسس عقلانية وبالاعتماد على الكفاءة في اختيار وتعيين المعلمين المبدعين والقادرين على اضافة عنصر التميز والإبداع في مهنة التعليم ومن خلال إنجاز المهام اللقاة على عاتقهم في التعليم بجدارة وكفاءة وبأقل وقت ممكن. (الكلالدة ،٢٠١١).

وترى الباحثة كونها تعمل ضمن منظمة كغيرها من المنظمات الأخرى تسعى لتحقيق أهدافها المنشودة وبأنه على الرغم من تنوع واختلاف السلع والخدمات المقدمة من المنظمات إلا أنه لابد من وجود أهداف مشتركة وواضحة المعالم لكل منظمة تسعى من خلال تلك الاهداف تحقيق الانتشار الأوسع في السوق وتحقيق جودة نوعية لمنتجاتها والمحافظة على الميزة التنافسية لها ضمن البيئة المحيطة في السوق.

٢٠٧خطوات تخطيط الموارد البشرية:

أولاً: القيام بإحصاء عدد الموظفين الحالين وإجراء دراسة شاملة عن أوضاعهم من حيث (الأعمار، والمؤهلات العلمية، والمهارات اللازمة، الجنس،الخبرات، والقدرات، وإمكانية التطور والرقي)

ثانياً: تحديد عدد الموظفين المطلوبين ضمن المرحلة الزمنية القادمة (غالباً سنة) وذلك في ضوء توجهات المنظمة في هذه المرحلة وخططها المستقبلية من حيث المشاريع المنوي انجازها والتوسعات المنوي استخدامها والتطور التكنولوجي وذلك عن طريق استخدام أساليب التنبؤ التقديري والرياضي.

ثالثاً: المقارنة بين الأعداد والمؤهلات الموجودة فعلياً والإعداد والمؤهلات المطلوبة لتغطية متطلبات المرحلة القادمة وبناء على نتيجة المقارنة يمكن تحديد الخطوات الواجب اتخاذها لتحقيق التوازن المطلوب.

رابعاً: يتم العمل على تغطية الاحتياجات المطلوبة من خلال العمالة الداخلية وذلك عن طريق إجراء التعديلات الوظيفية والترقيات الوظيفية وتوفير التدريب والتأهيل اللازمين للموظفين ذوي الطاقات الكامنة والذين تنقصهم بعض الخبرات والمؤهلات لاستلام مراتب وظيفية أعلى.

خامساً: بعد القيام بتغطية جزء من العمالة المطلوبة داخلياً يتم العمل على تحديد المصادر المراد الحصول على الموارد البشرية اللازمة من خلالها سواءً عن طريق الإعلان عن الوظائف في وسائل الإعلام أو باستقطاب الكفاءات المميزة.(المعايطة، الحموري ،٢٠١٣)

الإدارة الإستراتيجية:

إن مصطلح الاستراتيجية يعود الى الاصل الاغريقي والتي تعني فن الحرب لذلك نقل هذا المصطلح الى حقل الإدارة سيعني بصورة أولية على الأقل فن الإدارة أو القيادة فالإستراتيجية هي تعبير عن مهارة الإدارة والتخطيط أو هي الوسائل العلمية التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة. (ياسين،٢٠١٠).

٢٠٧٠١التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

يرى العقيلي بأن التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية هو أحد الأنشطة (الوظائف) والممارسات الأساسية التي تؤديها إدارة الموارد البشرية في كافة أنواع المنظمات، فمن خلاله تقدر وتحسب

احتياجات المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية من حيث اعدادها وأنواعها ومهاراتها بشكل يخدم متطلبات تحقيق إستراتيجياتها، وفي سبيل ذلك يقوم بتخطيط الموارد البشرية بوضع استراتيجية مستقبلية، تقوم أساساً على دراسة حجم وعبء العمل المستقبلي المحدد في استراتيجية المنظمة ومقارنته مع قوة إمكانات الموارد البشرية المستقبلية فيها لتحديد فيما اذا كانت المنظمة بحاجة الى قوة عمل اضافية وما هو نوعها ومهارتها المطلوبة لانجاز عبء العمل المستقبلي، أم ان لديها فائض عن حاجتها من الموارد البشرية (قوة العمل) أم لا نقص او فائض بحيث تكفي الموارد الحالية لانجاز ما هو مخطط له من حجم عمل في استراتيجية المنظمة العامة.(عقيلي، ٢٠٠٥).

ويرى (هاشم، ١٩٨٩) بأن وظيفة تخطيط الموارد البشرية من الوظائف المهمة إذ ترتكز عليها الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية وهي عملية متوازنة بين الحاجة للموارد البشرية والعرض المتوفر منها ومحاولة معالجة الفاض أو العجز وفق سياسة تقررها الإدارة العليا في المنظمة، ويرى هاشم بأن تخطيط الموارد البشرية يهدف إلى معالجة مشاكل العمالة الحالية والمحتملة أي التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية، وتشكل أيضاً أهمية حاسمة للمنظمة مهما كان حجمها ومجال اختصاصها، إذ أن تخطيط الموارد البشرية يُعنى به ضمان توافر العدد المناسب من الأفراد العاملين للمنظمة بالنوعية المطلوبة والوقت والمكان المناسبين للنهوض بالأعمال التي يطلب أداؤها في الحاضر والمستقبل.

وترى الباحثة بأن الإدارة الاستراتيجية ضمن التخطيط للموارد البشرية هي عبارة عن علم وفن صياغة وتطوير وتطبيق مجموعة من الإجراءات التي من شأنها تحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة.

حيث أن تخطيط الموارد االبشرية متمثل في التحليل المستمر للموارد البشرية في ضوء استراتيجية شاملة للمنظمة لتحديد أنواع الوظائف والمهارات والتخصصات والأعداد اللازمة من كل نوع لكل وحدة وظيفية أو قسم في المنظمة حتى تتمكن المنظمة من تحقيق رؤيتها الوظيفية وأهدافها المنشودة بأقل تكلفة وأفضل المخرجات.

ومن التعريفات السابقة يمكن أن تستنتج الأنشطة الأساسية التي تقوم بها عملية تخطيط الموارد البشرية:

أولاً : تحديد أعداد ونوعيات الموظفين المطلوبين للشواغر الوظيفية، بحيث لا تتحمل المنظمة تكاليف إضافية من خلال عملية الاستقطاب والإختيار دون تحديد الفئات الوظيفية المطلوبة بشكل واضح ومحدد.

ثانياً: الإعداد لتنمية وتطوير مهارات وقدرات الموظفين الحاليين في ضوء احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية، ويتم ذلك من خلال تحديد برامج التدريب والتطوير التي تحتاجها الأقسام الوظيفية لتنمية المهارات والقدرات وتعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف وفق ما تتطلبه مصلحة المنظمة ورؤيتها المستقبلية.

ثالثاً: العمل على تحقيق الانسجام بين طبيعة العمل ومتطلبات أداؤه وبين سياسات الاستقطاب والاختيار والتعيين لتحقيق أفضل أداء وظيفي ممكن وربط ذلك كله مع الحوافز والأجور لتشكل عامل محفز ودافع للمنافسة بين العاملين وبالتالي تحسن الأداء العام في المنظمة.

٢٠٧٠٢دور إدارة وتخطيط الموارد البشرية الموهوبة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية:

تسعى المنظمات المعاصرة وخاصة الأكاديمية والتعليمية منها في ظل البيئة شديدة التنافسية إلى كسب الميزة التنافسية على غيرها من المنظمات العاملة في نفس النشاط وذلك من خلال إضافة قيمة للعميل وتحقيق التميز عن طريق استغلال امكانياتها ومواردها المختلفة التي يأتي في مقدمتها الموارد البشرية حيث تؤدي إدارة الموارد البشرية دوراً هاماً في جعل العنصر البشري ميزة تنافسية من خلال مجموعة من الأنشطة والخطط والبرامج المرتبطة بالعنصر البشري في المنظمة وحتى تمكن إدارة الموارد البشرية المساهمة في تحقيق وتدعيم الميزة التنافسية للمنظمة ويجب ان تقوم بإعداد برامجها المختلفة في إطار استراتيجية المنظمة من جهة ووفق عملاء المنظمة من جهة أخرى.

والميزة التنافسية هي قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز افضل بالنسبة للمنظمات الاخرى العاملة في نفس النشاط وتتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية بالإضافة الى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من الامكانيات التي تتمتع بها المنظمة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية، ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما القيمة المدركة لدى العميل وقدرة المنظمة على تحقيق التميز.

وتتحقق الميزة التنافسية من خلال عدة مصادر من اهمها الموارد المالية والموارد البشرية والإمكانيات التنظيمية، فالموارد المالية يمكن للمنظمة ان تحقق التميز عن طريق حصولها على تمويل احتياجاتها بشروط خاصة تتيح لها انتاج سلع وخدمات بسعر منافس ،وفيما يتعلق بالموارد المالية والتي تتضمن المعدات والتكنولوجيا بالإضافة الى امكانية المنظمة في الحصول على

الامدادات اللازمة لعملية إنتاج السلع والخدمات. فإنه من خلال استغلال تلك الموارد يمكن تقديم المنتج أو الخدمة بطريقة مختلفة ومميزة عن غيرها من المنظمات، وتمثل الموارد البشرية المصدر الثالث والأهم للتميز الذي يحقق للمنظمة الميزة التنافسية فالعديد من المنظمات يعزى نجاحها أساساً الى ما تمتلكه من مهارات وقدرات بشرية.(أبو بكر، ٢٠٠٧).

وبالتالي فالميزة التنافسية بشكل عام تميز المنظمة على منافسيها بمركز فريد يمكنها من تقديم منتج وخدمة متميزة بأسلوب ناجح وربحية افضل من النواحي المالية والاجتماعية وغبرها، وذلك من خلال انخفاض تكلفتها أو الحصول على براءة اختراع أو حق امتياز أو تصنيع أو تكنولوجيا جديدة أو تصميم منتجات تتناسب مع توقعات وتقسيمات العملاء وغيرها.

ولأن الميزة التنافسية مجموعة من العوامل التي تميز منتجات المنظمة عن غيرها من منتجات المنافسين بهدف زيادة الحصة السوقية فإن هناك العديد من الوسائل التي يمكن من خلالها تحقيق الميزة التنافسية منها:

اولاً: الريادة في التكلفة: ويقصد بها ان تسعى المنظمة إلى أن تكون تكلفة منتجاتها من السلع والخدمات اقل من تكلفة مثيلاتها في السوق من خلال تحقيق مبدأ الكلفة الفعالة.

ثانياً: التميز والاختلاف ويقصد بالاختلاف سعي المنظمة لأن تكون هي المتميزة على مستوى الصناعة التي تنتمي اليها وذلك من خلال التركيز على الجوانب التي يرغب العملاء في توافرها في المنتجات التي تقلدها تلك المنظمة.

هذا وتعتبر إدارة الموارد البشرية على مستوى المنظمة بمثابة مدخل استراتيجي لإدارة أهم أصول المنظمة وهم العاملين بها والذين يسهمون بشكل فردي وجماعي في تحقيق اهدافها وبما يحقق

ميزة تنافسية للمنظمة من خلال توظيف عمالة عالية المهارة والالتزام في ظل بيئة ديناميكية سريعة التغيير. (أحمد، ٢٠٠٩).

٣٠٧٠٢أهمية تطبيق الإدارة الاستراتيجية في تخطيط الموارد البشرية:

يتمثل دور ادارة الموارد البشرية في جذب وتعيين الأفراد الذين يمتلكون الموهبة والإبداع للعمل ضمن المنظمة حتى تواكب عملية التغيير والتطور العلمي والتكنولوجي ضمن بيئة عملية تمتاز بالسرعة والحداثة، مما يستوجب ادارة الموارد البشرية بمنظور استراتيجي يأخذ بعين الاعتبار أهداف المنظمة والعاملين فيها حيث أن الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية تعمل على اتخاذ القرارات المتعلقة بنظام الموارد البشرية بما يضمن تكيف الموارد البشرية مع الظروف البيئية المحيطة وعلى تدعيم استراتيجيات المنظمة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

حيث تتمثل تلك الأهمية في:

اولاً: تستخدم الخطط الاستراتيجية كمرشد ودليل للمنظمة لتحديد التغييرات الهامة والتكيف معها بفعالية وخلق منظمة قادرة على التعلم والتكيف مع المتطلبات الحالية والمستقبلية.

ثانياً: زيادة قدرة المنظمة على تحديد اهدافها والتعرف على نقاط القوة والضعف بها والفرص والتهديدات في البيئة المحيطة وتحديد البرامج التنفيذية للتعامل معها.

ثالثاً: إيجاد وسيلة للربط بين سياسات وأنظمة الموارد البشرية متضمنة سياسات التدريب وتنمية الافراد وربطها بإستراتيجية العمل ككل.

رابعاً: زيادة الاتساق والتوافق بين خطط الموارد البشرية والعمليات التنفيذية بالمنظمة.

خامساً: زيادة فعالية استخدام الموارد البشرية وتحسين انتاجيتها وخفض معدلات الحوادث ودوران العمل والغياب ومن ثم تحسين الفعالية التنظيمية والأداء الكلي للمنظمة.(أحمد،٢٠٠٩).

٤٠٧٠٢دور وزارة التربية في تفعيل الإدارة الإستراتيجية لتخطيط الموارد البشرية:

تلعب الدولة دورا أساسياً من خلال سن القوانين والأنظمة ورسم السياسات التي من شأنها العمل على إعداد الموارد البشرية ضمن عملية التعليم المخطط والمرتبط بحاجة أسواق العمل الان وفي المستقبل وتقديم الخدمات الصحية الوقائية والعلاجية والتأمينات الاجتماعية والأجور والرعاية الاجتماعية والسلامة المهنية.

يتمثل دور الدولة من خلال:

أولاً: المراجعة الدورية لأدوار للموارد البشرية وذلك بغرض تقييم الخطط والبرامج والموازنات اللازمة لتحقيق أوضاع الموارد البشرية على المستويات الوطنية والقطاعية والتنظيمية وكذلك العمالة الوطنية التي تعمل في اسواق العمل الخارجية وتحقق المراجعة والمتابعة الدورية لأدوار للموارد البشرية المنافع التالية:

- التنبؤ بأزمات الموارد البشرية واقتراح محطات الإنذار المبكر قبل الاضطرابات وتدخل النقابات وارتفاع معدل دوران العمل وانخفاض الروح المعنوية، من خلال المتابعة الدورية لأداء إدارة الموارد البشرية ومدى تطبيقها لأسس وأنظمة التعيين ومنح والرواتب والأجور المتعارف عليها ضمن شروط التوظيف المقننة ضمن سياسات الدولة، إضافة إلى متابعة مدى توفير تلك الإدارات لأنظمة الحوافز والمكافآت والتأمينات والرعاية الصحية والسلامة المهنية.

- تحسين الصورة المهنية لفريق عمل إدارة الموارد البشرية.

– تشجيع الالتزامات المهنية والتخصص في مزاولة وظائف الموارد البشرية.

– تطوير سياسات الموارد البشرية حسب التحديات المحيطة.

– تخفيض تكلفة الموارد البشرية عن طريق:

زيادة فعالية المسؤولين وضرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحديث منظومة معلومات ودعم قرارات إدارة الموارد البشرية.

ثانياً: استطلاع الآراء حول درجة نجاح الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية من خلال:

اتجاهات العاملين نحو المشرفين واتجاهات العاملين نحو الوظائف ودرجة قبول العاملين لوظائف إدارة الموارد البشرية ومراجعة سجلات السلامة الصحية وسجلات المنازعات والأزمات والمشكلات ودراسة الأجور.

ثالثاً: إعادة بناء منظومة التعليم وربطه بحاجات وأسواق العمل:

إن المهمة التي يقوم بها التعليم في عملية تنمية القوى البشرية وتطويرها تكاد تشكل حجر الأساس في إعداد القوى البشرية اللازمة لتطوير المجتمع وتنميته وإن أي خلل في الوظيفة التي تقوم بها تشكل عقبة كأداء النظام التعليمي وعدم قدرته على تلبية حاجات المجتمع حيث الفائض في بعض التخصصات الأكاديمية والفنية والعجز في البعض الأخر بسبب عجز النظام التعليمي الذي يستدعي السرعة في معالجته لأنه يخلق مشكلة كبيرة تواجه المجتمع متمثلة في حدة ارتفاع نسبة البطالة.

والتعليم ليس غاية بذاته بقدر ما هو وسيلة للنهوض بالفرد والمجتمع من خلال تنمية الفرد والمجتمع في آن واحد تنمية اقتصادية واجتماعية ومن هنا فإن الأردن مطالب بإعادة النظر في سياسته التعليمية لكي تأخذ الاعتبارات التالية:

أولاً: ربط النظام التعليمي ومخرجاته بحاجات المجتمع ومتطلبات التنمية وسوق العمل وهذا يتطلب ربط التخطيط التربوي بالتخطيط الاقتصادي والاجتماعي.

ثانياً: التركيز على الجانب الكيفي الخاص بأهداف التعليم وفلسفته وهدف التعليم ونظامه والمناهج الدراسية وطرائق التدريس والوسائل التعليمية المنوعة وإدارة التعليم والكتب الدراسية والمختبرات والمكتبات والملاعب.

ثالثاً: إن للمرأة دوراً هاما"في بناء المجتمع من خلال دورها الفاعل في إعداد الأسرة وهذا يتطلب إعداداً جيداً كي تشكل عنصراً فاعلاً في التنمية بشقيها الاقتصادي والاجتماعي.

رابعاً: الالتفاف إلى تمهين التعليم بحيث يشكل الجانب الفني والمهني في النظام التعليمي ما لا يقل عن ٥٠% والعمل على رفع مستوى المهنة اقتصادياً واجتماعياً.

خامساً: وضع الخطط القصيرة والمتوسطة والطويلة الأمد حيث لا يمكن أن تتحقق تنمية العنصر البشري بدون تخطيط ولا يوجد تخطيط بدون أهداف، لذا فإن التخطيط العلمي هو الطريق الصحيح الذي من خلاله يتم تشخيص الخصائص والمشكلات وتحديد الأهداف والإجراءات التنفيذية ورسم المشروعات والبرامج.

وبشكل عام يتسم واقع الموارد البشرية في الأردن بالحاجة الى تطوير البعد التخطيطي بجوانبه المختلفة على المستوى الوطني اضافة الى الدور الذي تقوم به وزارة التخطيط عن طريق الخطط

التنموية مع الأخذ بعين الاعتبار ان التخطيط لتنمية الموارد البشرية على المستوى الوطني عنصر هام من عناصر السياسات التي تضمن النظرة المتكاملة لقضايا تنمية الموارد البشرية ومتطلباتها وتوفر مقومات التنسيق بين الجهات المعنية بالتنفيذ ومن ناحية أخرى يتسم هذا الواقع بالتشريعات ذات العلاقة التي تفتقر الى النظرة الشمولية لمفهوم ومتطلبات تنمية الموارد البشرية لدى معالجتها للعناصر والمكونات المختلفة سواء ما يتعلق منها بعناصر العرض من القوى العاملة أو بالروابط والقنوات بين جوانب العرض والطلب من القوى العاملة وينطبق ذلك على طبيعة الدراسات والأبحاث التي تتم في هذا المجال.(الفريجات ،٢٠٠٧)

ومن الضروري إعادة بناء منظومات التعليم على جميع المستويات لتوفير الاحتياجات في أسواق العمل وتشير إحصاءات التعليم في الدول العربية إلى عدد من الاختناقات والتناقضات التالية:

- الانفصال الأفقي والرأسي لمراحل التعليم عن حاجات سوق العمل.
- الاهتمام بالشهادات دون التعلم والمعرفة.
- اعتبار التعليم حلقة انشغال سياسي للشباب دون توفير التوجيه والإعداد الحقيقي لسوق العمل.
- انفاق أكثر من ٢/٥ دخل الاسرة على الدروس الخصوصية والدولة لا تفعل شيئاً.
- لا يحقق التعليم الحالي أي تقدم مهاري أو معرفي لدى الطلاب.
- انتشار التعليم الخاص فاقد الجودة وخاصة المعاهد الخاصة.
- انتشار الواسطة في اسواق العمل بسبب عدم الشفافية وعدم الالتزام بمبدأ الفرص المتكافئة. (النجار،٢٠٠٧).

٢٠٧٠٥دور وزارة التربية والتعليم في الإعداد والتخطيط لاستثمار الموارد البشرية:

تلعب وزارة التربية والتعليم دوراً أساسياً وبارزاً في اعداد الطاقة البشرية العاملة واللازمة لتسيير عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال إعداد الأخصائيين والفنيين والعمال المهرة الذين يعتبرون في حالة النقص عقبة كبيرة في وجه التطور الاقتصادي والحضاري لأي بلد ولهذا فإن التربية تتحمل عبء تكوين الرصيد الفني والاختصاصي اللازم للتنمية كما ان تكوين الكفاءات العليا يعد المفتاح الذهبي للنمو الاقتصادي في البلدان النامية ويساعد على زيادة انتاجية العمل الذي يؤدي بالضرورة الى تزايد الدخل على المستوى الفردي والوطني وبالتالي رفع مستوى المعيشة والمساهمة في الارتقاء الاجتماعي. (الفريجات، ٢٠٠٧).

حيث أن زيادة الاهتمام بالمهارة والمعرفة والمواهب على صعيد المعلم او الطالب في المؤسسات التعليمية يعد المفتاح الرئيسي للتقدم والنمو وإن التعرض للمواقف الجديدة يؤدي الى سرعة التعلم وان العلاج السريع لأي نقص هو الاستثمار المعقول والمدروس للفرد الموهوب والتنمية الاقتصادية تتم في النهاية عن طريق الفرد وخاصة الفرد الموهوب ضمن عمله كالمعلم الموهوب الذي يضيف من خلال أدائه المتميز والمتبع قيمة تنافسية لمؤسسته أو ضمن دراسته كالطالب الموهوب الذي يعد طاقة مستقبلية واستثمار بعيد المدى للمجتمع ككل.

فالإصلاح التربوي يجب أن يتجه إلى إعطاء المزيد من الأهمية للتعليم الفني والمهني وان النقص الشديد في عالم الفنيين ونصف الفنيين يدعو إلى إعادة تدريب العمال الموجودين في سوق العمل وتعليمهم بالإضافة الى التوجه نحو تشجيع الطلاب ذكوراً وإناثاً الى الإتجاه نحو التعليم النظامي المهني والفني بحيث يعاد النظر في المناهج وطرائق التدريس ولا سيما العليم الثانوي، وقد اعتنق اليابانيون فكرة التكامل بين ما تقدمه المدارس وما تحتاج اليه المهنة وعلى

أساس هذا التكامل ترسم وتنفذ السياسة التربوية وأن على المدرسة العمل على ان تزيد من قدرة المتعلمين على الإنتاج والعمل كما على التربية ان تقوم بالاستجابة لمتطلبات خطط التنمية الاقتصادية وعلى أساس الحاجة الى توفير الطاقة العاملة من الفنيين والخبراء والاختصاصين والعمال في جميع المستويات ويمكن القول أن البطالة قد أصبحت دليلاً على عدم تحصيل قدر كاف من التعليم الفني ومن التدريب العملي.(الفريجات، ٢٠٠٧).

٢٠٧٠٦التحديات التي تواجه عملية التخطيط للموارد البشرية:

تواجه المنظمات المختلفة العديد من التحديات في كل بيئة من العمل الداخلية والخارجية مما يزيد من حاجتها الى إدارة مواردها البشرية استراتيجياً ولعل من اهم هذه التحديات ما يلي :

١.التحديات الداخلية:

تعد الموارد البشرية من أهم التحديات والعوائق الداخلية التي تقف حائلاً أمام نمو المنظمة لمواجهة التحديات المختلفة وخاصة التغيرات التكنولوجية ويرجع السبب في ذلك الى التغير في اتجاهات الأفراد المتعلقة بالعمل متمثلة فيما يأتي:

١- انخفاض رضا الافراد عن الأجور والمزايا الممنوحة لهم، خاصة في بيئة العمل العربية.

٢- نقص المعلومات المتاحة العاملين واللازمة لأداء العمل بالشكل المأمول، وعدم توفر قواعد للبيانات.

٣- انخفاض الآمان الوظيفي الناجم عن النقص في بعض مهارات العاملين المطلوبة للعمل نتيجة التطور التكنولوجي السريع، خاصة تلك التغيرات التكنولوجية المتعلقة بعمل

المنظمة بحيث يستوجب ذلك على المنظمة مواكبة ذلك التطوير وإلا فإنها ستعرض نفسها للمخاطرة بسبب الإبقاء على تقديم المنتجات الحالية مما يعرضها للخطر والخروج من السوق المحلية.

٤- انخفاض ولاء الافراد للمنظمة، حيث أن هناك محدودية في الحوافز المادية والمعنوية داخل المنظمة وبالتالي لا تعمل على إشباع الاحتياجات للعاملين لديها مما يؤثر سلباً على تشكيل السلوك التنظيمي.

٥- عدم استغلال المنظمة لقدرات ومواهب العاملين لديها استغلالاً كاملاً حيث ان هناك نقص ومحدودية في البرامج والأنشطة المهنية التي من شأنها إبراز مواهب وقدرات العاملين واستثمار ابداعاتهم.

٦- عدم الوضوح في طرق التقييم للأداء الوظيفي في بعض المنظمات، حيث أن عدم إدراك الأفراد للعمليات التنظيمية وعدم وضوح أسس وسياسات التقييم المعتمدة للأداء الوظيفي يؤدي إلى تراجع أداء الأفراد وفقدانهم للدافعية والإنجاز.

٢- التحديات الخارجية:

تواجه المنظمة في بيئة العمل الخارجية العديد من التحديات التي تؤثر بدوره على الإدارة الاستراتيجية لمواردها البشرية ولعل أهم تلك التحديات ما يلي:

١. التطور التكنولوجي السريع وثورة المعلومات، حيث أن ظهور التقنيات الجديدة والمتنوعة يشكل تهديداً في حال لم تتمكن إدارة الموارد البشرية من استيعاب ومواكبة هذا التطور حيث يعرف هذا العصر بعصر العولمة والتطور العلمي والتكنولوجي المتسارع.

٢. تعدد القوانين الحكومية المنظمة لأنشطة المنظمات مختلفة، حيث تؤثر القرارات الحكومية في الاختيارات الاستراتيجية للمنظمات فقد تتيح لها في بعض الاحيان فرص عمل او تحد منها لتمثل تهديداً لأعمالها في أحيان أخرى كفرض الضرائب على السلع المستوردة في بعض الأحيان مما يعود بالفائدة على المصانع الوطنية، فالتغير في القرارات السياسية قد يخلق فرصاً لبعض المنظمات أو يؤدي لزيادة التهديدات لمنظمات أخرى

٣. زيادة حدة المنافسة لدرجة انها اصبحت عالمية، نتيجة التسارع والتطور التكنولوجي في مختلف المنتجات والسلع إضافة الى تنوع الأذواق لدى المستهلكين مما يستدعي وجود إدارة مدركة وقادرة على استيعاب ومواكبة هذا التطور بحيث تقلص فرص التهديد التي قد تواجهها ضمن البيئة المحلية.

٤. التغيرات الديمغرافية للسكان، حيث تؤثر بشكل كبير على المنظمات فزيادة السكان مثلاً تؤدي إلى زيادة الطلب على المنتجات والخدمات وتناقص السكان يؤدي الى تناقص حجم الطلب على المنتجات أو الخدمات، إضافة إلى عامل الهجرة من الأرياف الى المد والعكس مما يفرض على الإدارة العليا للمنظمة اختيار استراتيجية تتلاءم والبيئة الديمغرافية المحيطة بالمنظمة. (أحمد، ٢٠٠٩).

وترى الباحثة أن إدارة الموارد البشرية تعمل في ضوء حركة المنظمة عامة، ذلك أن التخطيط للموارد البشرية يعتمد على التخطيط الاستراتيجي في المنظمة، فالمنظمة ضمن تخطيطها الشامل لزيادة منتجاتها وتحسين نوعية خدماتها تتجه لتحسين مستويات الاختيار والتعيين ضمن المنظمة، وعليه فإن التخطيط لإدارة الموارد البشرية جزء لا يتجزء عن الإدارة الاستراتيجية للمنظمة.

٢٠٧٠٧وظائف إدارة الموارد البشرية:

إن لإدارة الموارد البشرية العديد من المهام والوظائف التي من خلالها تتمكن المنظمة من أداء مهامها بكفاءة وفعالية عالية، فمن خلال مسار النشاطات الوظيفية في المنظمة سواء أكانت تلك النشاطات تسويقية أو خدماتية إنتاجية تتمكن إدارة الموارد البشرية من توزيع المهام وإعداد هياكل وظيفية بحيث تسند لكل مورد بشري المهام الموكلة إليه بحيث تكون عملية التوظيف متكاملة والأهداف المخطط لها ضمن سياسة المنظمة الوظيفية، وأولى تلك المهام الوظيفية التي تقوم عليها إدارة الموارد البشرية ضمن المنظمة:

المرحلة الأولى: التخطيط للاستقطاب:

بعد أن تقوم المنظمة بتحديد توجهاتها الإستراتجية ووضع خطط الاستخدام التي تلبي هذه التوجهات فإنها تقوم بتحديد الوظائف والمهارات اللازمة لأدائها ومن ثم توجيه الجهود نحو الحصول على العاملين الذين تتوافر لديهم المؤهلات المطلوبة إذ ليس من المتوقع دائماً أن يأتي العاملون إلى المنظمة بشكل عفوي طلباً للاستخدام وإنما يتطلب ذلك قيام المنظمة ببذل جهود من شأنها أن تساعد في استطاب وتعيين العاملين المؤهلين للعمل في الوظائف الشاغرة وهذه الجهود تبدأ بإشعار الجمهور بالوظائف الشاغرة وتستلم ردود أفعال الراغبين للعمل فيها، وعليه فالخطوة الأولى في عملية التوظيف هي معرفة الاحتياجات والخطوة الثانية هي معرفة كيفية تلبية هذه الاحتياجات خصوصاً عندما يكون الطلب على المهارات الموهوبة أكثر من المعروض منها. (العزاوي، جواد ،٢٠١٠: ١٤٩)

ويعرف كل من العزاوي وجواد الإستقطاب بأنه: عملية اكتشاف المرشحين المحتملين الراغبين والمؤهلين لشغل الشواغر الفعلية أو المتوقعة في المنظمة.

وبأن عملية الإستقطاب تمثل حلقة وصل بين من يرغب بملء الوظائف وبين من يبحث عن التوظيف. (العزاوي ، جواد ٢٠١٠).

يعرف الاستقطاب بأنه عملية البحث عن الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة في سوق العمل والتي أوضحها تخطيط الموارد البشرية في ظل استراتيجيات المنظمة المستقبلية، ثم العمل على توفيرها بأكبر عدد ممكن من بالنوعيات والمواصفات المطلوبة. ويتم تحقيق ذلك عن طريق قيام الاستقطاب بتصميم وتخطيط البرامج الاستقطابية المناسبة التي يتم من خلالها خلق الرغبة والدافعية لدى الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة من سوق العمل، وتحفيزها ودعوتها للتقدم وطلب التوظيف لديها عن رغبة واقتناع، وترى الباحثة بأن عملية الاستقطاب هي عبارة عن مجموعة من الأنشطة المنظمة والمدروسة ضمن اجراءات تخطيطية تقوم بها إدارة الموارد البشرية ضمن عملها في المنظمة والتي تستهدف البحث عن وجذب المرشحين بالدرجة الأولى لشغل الوظائف الشاغرة داخل المنظمة.

إذ يمكننا القول بأن عملية الاستقطاب عملية ذات اتجاهين يجب أن يلتقيا لنقول عنه أنه قد حقق الغاية المرادة منه، فالاتجاه الأول هو أن الاستقطاب بمثابة تعبير عن حاجة المنظمة لموارد بشرية من مواصفات معينة، والاتصال بأكبر عدد موجود منها في سوق العمل، وتقديم المحفزات والمغريات الموضوعية الصادقة لها بشكل تخلق لديها الرغبة والقناعة للتقدم وطلب التوظيف في المنظمة. أما الاتجاه الثاني الذي يجب أن يلتقي مع الاتجاه الأول فهو أن يحدث الاستقطاب القناعة والرغبة لدى الموارد البشرية المستهدفة للعمل لدى المنظمة وعليه فكلما كان التوافق بين

الاتجاهين عالياً زادت القناعة والرغبة وزاد معها عدد المستقطبين الراغبين المتقدمين لطلب التوظيف في المنظمة.

(عقيلي، ٢٠٠٥).

حيث أنه لا بد للمنظمة عند قيامها بعملية الاستقطاب أن توفر فريق عمل مختص ولديه القدرة على التخطيط للمستقبل ومطلع على مواصفات وخصائص الوظائف الشاغرة ونوعية الأفراد الذين ترغب المنظمة باختيارهم وتعيينهم ضمن خطة واضحة للموارد البشرية بشقيها النوعي والكمي.

كما وتركز عملية الاستقطاب على تهيئة مدخلات لعملية الاختيار لذا يعتبر الاستقطاب الخطوة الأولى والأهم ضمن وظائف ادارة الموارد البشرية فالتخطيط المدروس والمبني على تحقيق المواءمة الأولية بين خصائص الوظيفة ومؤهلات من سيشغلها مستقبلاً يسهم في تحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة.

مصادر الاستقطاب:

هناك مصدران رئيسان للاستقطاب يمكن للمنظمة الاعتماد على أي منهما أو كليهما معاً للحصول على الموظفين وهما:

أولاً:المصدر الداخلي:

تحرص العديد من المنظمات على تطوير قدرات ومهارات العاملين فيها وتهيئتهم للعمل في المراكز أو الوظائف المقدمة في المستويات الإدارية والفنية العليا لتحفيز العاملين فيها وعلى بذل كل ما لديهم من طاقات والارتفاع بمستوى الأداء وبث روح المنافسة الإيجابية بين العاملين إذ

تقوم إدارة الموارد البشرية بترشيح عدد من العاملين الذين تتوافر فيهم المؤهلات المطلوبة أو الين يوصي زملاؤهم بترشيحهم داخل المنظمة ومن أبرز مزايا الاستقطاب الداخلي:

١- يعزز الروح المعنوية للعاملين

٢- يعمل على تشجيع وتحفيز الأفراد الطموحين.

٣- يعمل على تخفيض تكاليف الاستقطاب والتعيين.

٤- إتاحة المعلومات الكاملة عن المرشح للترقية وبذلك يزيد من احتمالية الاختيار الجيد لشغل الوظائف الشاغرة.

٥- معرفة العاملين الذين يقع عليهم الاختيار والترقية بظروف العمل وطبيعة المنظمة وسياساتها وأهدافها.

٦- معرفة العاملين لبعضهم وتنمية العلاقات الاجتماعية ومجالات التواصل بينهم.

وبالرغم من الميزات المتعددة لعملية الاستقطاب إلا أنها تواجه عدد من الانتقادات الموجهة لها ومن أبرز تلك الانتقادات:

١- اختلال التوازن الوظيفي بسبب اختيار العاملين من الداخل حيث تقل مؤهلاتهم عن الآخرين يمكن الحصول عليهم من خارج المنظمة.

٢- انخفاض معنويات العاملين الذين لم يقع عليهم اختيار الترقية نظراً لقلة الوظائف الشاغرة في المنظمة.

٣- حرمان المنظمة من الدماء الجديدة (الطاقات الحيوية) التي قد تحمل الكثير من الأفكار والأساليب الحديثة التي يمكن أن تضيف للمنظمة عنصر التجديد والتنويع سواء من

الخبرات المتبادلة من المنظمات الأخرى أو من خلال الطاقات البناءة التي تسعى للتغيير والتحديث.

ثانياً : مصادر خارجية:

وترى الباحثة أن عملية الاستقطاب تعتمد على مصدرين في استقطاب المرشحين ومن تلك المصادر:

مصادر داخلية: تعتمد هنا المنظمة على موظفيها داخل المنظمة عن طريق الترقية ضمن الموقع الوظيفي أو بالاعتماد على الإعلان والتنافس داخل المنظمة ضمن الأسس والمعايير المطروحة في المنظمة .

مصادر خارجية: وتشتمل تلك المصادر على عدة طرق للاستقطاب منها:

- الإعلانات ضمن الجامعات والكليات.
- توصيات العاملين من داخل المنظمة.
- مراكز العمل والتدريب والتأهيل الوظيفي ضمن إشراف الدولة أو ضمن مراكز متخصصة بذلك.
- طلبات التوظيف المقدمة من قبل الباحثين عن عمل.

أهداف عملية الأستقطاب:

لكي تكون عملية الاستقطاب اقتصادية وفعالة لا بد من توافر مجموعة من المرشحين أو المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة لاختيار الأفضل منهم غير أن ذلك لا يعد أمر سهل في سوق العمل وعليه فإن عملية الاستقطاب لا تهدف إلى إيصال معلومات وافية عن الوظائف الشاغرة

إلى سوق العمل من أجل زيادة عدد المتقدمين المحتملين لشغل هذه الوظائف إذ أنه كلما زاد عدد المتقدمين توافرت فرص أكبر لاختيار الموظفين الأكثر ملائمة وانسجام مع متطلبات الوظيفة أو الوظائف المطلوب إشغالها، كما أن إدارة الموارد البشرية تسعى إلى تزويد المتقدمين المحتملين بالمعلومات الكافية عن المنظمة وسياساتها وأنشطتها وطبيعة الوظائف المطلوب شغلها والمؤهلات الواجب توافرها لمن يتقدم لتلك الوظيفة للحيلولة دون تقديم من لا تتوافر فيه المؤهلات المطلوبة وذلك بهدف تقليل تكاليف عملية الاختيار، أي أن أهم هدف لعملية الاستقطاب هو الموازنة بين زيادة عدد المتقدمين (البدائل) لاختيار الأفضل وتخفيض تكاليف الاختيار إلى أدنى قدر ممكن. (العزاوي، جواد،٢٠١٠).

وترى الباحثة أن من أبرز الأهداف المتحققة من القيام بعملية الاستقطاب للمرشحين للوظائف في المنظمة:

أولاً: توفير الأعداد المطلوبة من الموظفين المؤهلين كماً ونوعاً لملئ الشواغر في المنظمة بأقل تكلفة وجهود ممكنة.

ثانياً: العمل على تحقيق الاستقرار الوظيفي للموارد البشرية من خلال جذب المرشحين الأكفاء والمناسبين إضافة لتحقيق مبدأ الاحتفاظ بالموظفين العاملين ضمن وظائفهم في المنظمة.

ثالثاً: تسهيل عملية التوظيف والتعيين فيما بعد فالعمل بآلية استقطاب الموظفين يسهل فيما بعد عملية الاختيار والتعيين كون أن عملية الاستقطاب تحقق شروط الموظف المطلوب للمهنة بطريقة متسلسلة وواضحة ومبدأ تكافؤ الفرص.

العوامل المؤثرة على الاستقطاب:

بالرغم أن جميع المنظمات تمارس بين الحين والآخر عمليات ذات علاقة بالاستقطاب إلا أن معدل تكرار هذه العملية يتباين من منظمة لآخرى فمنها من يقوم بعملية الإستقطاب بشكل شبه مستمر عندما تكون المنظمة كبيرة بحجمها، ويكثر عدد العاملين فيها إضافة إلى عدم استقرار كادرها وارتفاع معدلات الغياب ودوران العمل فيها بسبب عدم ملائمة ظروف العمل أو الأجور والمكافآت أو وجود منظمات أخرى منافسة إلى غير ذلك، فيما تكون حاجة البعض الأخر من المنظمات لعملية الاستقطاب محدودة لا تتكرر إلا في فترات متباعدة نسبياً وذلك لصغر حجم هذه المنظمات واستقرار حجمها وأوضاعها الاقتصادية، وتعد عملية الاستقطاب أحد المهام الرئيسية لإدارة الموارد البشرية في حالة النمو المستمر للمنظمة وعلى العكس من ذلك يكون دور إدارة الموارد البشرية هامشياً عندما تواجه المنظمة حالة من الانكماش المستمر عندما لا يتحقق معه أي نوع من أنواع التوسع أو النمو.

المرحلة الثانية: التخطيط لإجراء الاختيار:

تعتبر عملية الاختيار الركن الثاني من أركان التوظيف والتي من خلالها يحدد الفرد طبيعة مساره الوظيفي ضمن البدائل الوظيفية المتاحة في عدة منظمات، وأيضاً تسهم عملية الاختيار في إتاحة الفرصة للمنظمة للاختيار الأنسب لشواغرها الوظيفية ضمن البدائل المتاحة من المرشحين للتعيين اعتماداً على المؤهلات والخبرات والمهارات والقدرات المعرفية للمرشحين.

ومن التعريفات الحديثة لعملية الإختيار بأنه انتقاء الذين تتوافر فيهم المؤهلات المطلوبة لإنجاز مهام الوظائف المعينة أو المحددة بالشكل المطلوب أي اعتماد سلسة من الإجراءات أو الخطوات التي تبدأ بتقديم طلب الإستخدام من قبل الفرد الذي يرغب بالتوظيف وينتهي باتخاذ

القرار القاضي بالموافقة على اختيار موظف واحد لشغل كل وظيفة من الوظائف الشاغرة في المنظمة المعنية.

حيث أن انظمة الاختيار تتباين من منظمة إلى أخرى بحسب طبيعة عملها ونوع الوظائف التي تريد شغلها وموقعها في المستوى الإداري وهناك من المنظمات ما يتبع أنظمة بسيطة وسهلة تعتمد على المعلومات التي يقدمها المتقدمون في طلبات التعيين بعد دراستها والتأكد من صحتها ومصداقيتها إذ تمتاز هذه الطريقة بالسهولة والسرعة وقلة التكاليف واختصار الوقت، في حين تقوم منظمات أخرى بانتهاج نظام معقد ومكلف لاختيار المتقدمين المناسبين لشغل وظائفها الشاغرة قوامه أن يقوم المتقدم بإملاء طلبات التعيين وتزويد الجهة المسؤولة عن التعيين بمعلومات واسعة عن مؤهلاته العلمية والعملية وتخضعه المنظمة بعد ذلك لاختبارات ومقابلات متعددة قبل اتخاذ القرار بالاختيار والتعيين. (العزاوي، جواد ،٢٠١٠: ١٦٠).

وتعرف الباحثة عملية الاختيار بأنها عبارة عن مجموعة من الإجراءات التخطيطية التي يتم اتخاذها من قبل المنظمة ويتم من خلالها توفير وجمع المعلومات عن المرشح لشغل الوظيفة الشاغرة ضمن المنظمة وتعد هذه المعلومات دليل ومرجع لأخذ قرار القبول أو الرفض لتعيين هذا المرشح.

حيث أنه كلما كان هناك دقة وموضوعية في عملية الاختيار سيتم تحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة بأقل التكاليف والجهود الممكنة ،كما أن توفر المصداقية والبيانات والدقيقة المعتمدة على التقنيات الحديثة سيسهم في تحقيق النجاح واحتواء الموارد البشرية الكفوءة التي تتلاءم والمؤهلات والمهارات المطلوبة للوظيفة المراد شغلها.

إذ أنه يتوجب على المنظمة قبل اتخاذ قرار الاختيار أن تدقق خطط الموارد البشرية ،إذ قد يظهر بعض المستجدات أو المتغيرات البيئية ضمن فترات زمنية مختلفة تؤثر على أنماط وإجراءات عملية الاختيار.

وتعمل أغلب أنظمة الاختيار والتعيين بإتباع إجراءات معينة عند القيام بعملية الاختيار والتعيين وبحسب عدة معطيات منها: طبيعة الوظيفة المراد شغلها وحسب رؤية ورسالة المنظمة وبحسب فلسفة الدولة الاقتصادية والاجتماعية وحسب سوق العمل من حيث العرض والطلب ومن تلك الإجراءات:

١- إملاء الطلبات وإعادتها:

تبدأ الخطوة الأولى في عملية الاختيار بدراسة طلبات التعيين التي يقوم المتقدمون بإملائها وإعادتها ألى إدارة الموارد البشرية لتقوم هذه الإدارة باستبعاد ما يمكن استبعاده من المتقدمين الذين لا تتوافر فيهم المؤهلات أو المواصفات أو الشروط العامة للتعيين إذ أن هذه الطلبات تتضمن المعلومات المتصلة بالسيرة الشخصية للمتقدم كالعنوان والوظائف التي شغلها سابقاً وأسباب تركه لها واسم التي المنظمة التي كان يعمل بها، العمر، والشهادة، والتخصص والجامعة والكلية التي تخرج منها، ومعدله الدراسي ومحل سكنه وأسباب رغبته للعمل في المنظمة، وهي معلومات يسهل على الإدارة التأكد منها والتثبت من صحتها.

ويجب على إدارة الموارد البشرية والقائمين على عملية الاختيار التحقق من صحة المعلومات المقدمة في طلبات الإستخدام ودقة تلك المعلومات لتجنب الإختيار الخاطئ أي رفض طلبات المتقدمين غير المناسبين لأن مثل هؤولاء قد يتسببوا بأضرار جسيمة للمنظمة والمستفيدين من خدماتها ويحمل المنظمة تكلفة مالية وأعباء إضافية .(العزاوي، جواد ،٢٠١٠).

٢- الاختبارات:

يقوم القائمين على عمليات الاختيار والتعيين بوضع مجموعة من الاختبارات التي تهدف إلى المساعدة في الحصول على معلومات حول مؤهلات المتقدمين للعمل في المنظمة وقدراتهم الذهنية ومستوياتهم العلمية واستعدادهم للعمل.

ومن تلك الاختبارات:

أولاً: اختبارات القدرات الذهنية:

تعد اختبارات القدرة الذهنية بنوعيها الشفوية والتحريرية من أهم الاختبارات التي يجب إجراؤها للمتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة خصوصاً القيادية منها والفنية إذ أن مثل هذه الاختبارات يهدف إلى قياس مستوى عقلية المرشح وقدرته الذهنية كقياس الذاكرة والقدرة على التفكير السليم وفهم المسائل والأمور وتحليل الحقائق والاتجاهات، واتخاذ المواقف الصحيحة والقرارات المناسبة في الحالات التي تستوجب ذلك، كما تستخدم أيضاً لمعرفة سرعة الإدراك والقدرة على الاستدلال والاستنتاج والملاحظة الدقيقة للمرشح وقابليته على الاستعادة من خبراته وتجاربه الماضية لمواجهة المواقف الجديدة.

ثانياً: اختبارات الأداء:

وتهدف تلك الاختبارات إلى قياس مدى مقدرة المتقدم أو المرشح لوظيفة معينة من أداء المهمات أو الواجبات أو الأعمال التي تتضمنها هذه الوظيفة أي قياس الاستعداد البدني والفكري للنهوض بأعباء الوظيفة عملياً، بمعنى وضع الموظف في موقف أو ظرف مشابه تماماً لموقف أو ظرف العمل الذي سيقوم بأداءه عند اختياره للوظيفة المرشح لها.

ثالثاً: اختبارات الشخصية والاهتمامات:

تلعب الاختبارات الشخصية دور مؤثر وكبير في تحديد نوع السلوك الوظيفي المحتمل فهي تكشف كثير من جوانب شخصية الفرد المتقدم أو المرشح لشغل وظيفة معينة وتهدف إلى سبر أغوار النفس البشرية ومعرفة بعض النواحي المهمة في شخصية الفرد كالاستقرار العاطفي وقوة الإقناع والصفات القيادية والثقة بالنفس ومدى التأثير على الآخرين، ومن أشهر الاختبارات لهذا النوع هي اختبارات الصور والاختبارات الإسقاطية، حيث أن الاختبارات هنا تأخذ اتجاهين الأول قياس التوجهات الشخصية والمهنية والثاني الاختبارات التي تقيس السلوكيات الأساسية للمتقدمين.

رابعاً: اختبارات النزاهة أو الشفافية:

اعتمدت كثير من المنظمات في العالم المتقدم عدداً من الأساليب منها اختبارات النزاهة بالاعتماد على جهاز (كاشف الكذب) وهو جهاز يعتمد على قياس درجة التغيير التي تطرأ على الوضع الطبيعي للفرد بحيث تعكس مدى صدقه أو نزاهته في الإجابة عن هذه الأسئلة وبالتالي الاستدلال على هذه الصفة في شخصيته من عدم وجودها.

٣- المقابلة:

تعد المقابلة من الخطوات المهمة التي تقوم بها معظم المنظمات للمتقدمين لشغل الوظائف وذلك استكمالاً للمعلومات التي جمعت عن المتقدم بواسطة الأساليب السابقة، فمن خلال المقابلة يمكن

معرفة معلومات لا يمكن الحصول عليها بأساليب أخرى كاللباقة والطلاقة لفي الكلام وسرعة البديهة والسمات الجسمية الأخرى كالطول والوزن.

أنواع المقابلة:

- المقابلة الموجهة حيث يمتاز هذا النوع من المقابلات بالتخطيط المسبق والعناية الدقيقة باختيار الأسئلة والمعلومات المطلوب الحصول عليها من المرشح إذ يحدد الهدف من المقابلة وتوضع الأسئلة المطلوب توجيهها في ضوء تلك الأهداف لذا فإن هذا النوع من المقابلات يعتمد على وضع أسئلة مقننة ومصاغة مسبقاً وعلى المرشح الإجابة عنها.

- المقابلة غير الموجهة حيث يقوم المقابل بتوجيه أسئلة كيفية إلى المرشح بدون تخطيط وتحديد مسبق وبالتالي فهي لا تعتمد على أسئلة مقننة ومحددة مقدماً، إنما يقوم المقابل بتوجيه الأسئلة التي ترد على خاطره خلال إجراء المقابلة مع المرشح كما أن للمرشح الحرية في اختيار أسلوب الإجابة عن الأسئلة الموجهة إليه.

- المقابلة شبه الموجهة وفيها تحدد الأسئلة التي سيتم توجيهها للمرشح مسبقاً، أي يتم التخطيط للأسئلة والمعلومات المراد الحصول عليها قبل إجراء المقابلة والفرق بينها وبين المقابلة الموجهة هو أنها تترك للقائم بالمقابلة الحرية في تحديد طريقة توجيه الأسئلة للمرشح.

٤- التحقق المرجعي أي التأكد من صحة المعلومات التي ذكرها المرشح سواء في طلب الاستخدام أو الاختبارات أو المقابلة وذلك بالرجوع إلى بعض المصادر أو المراجع التي يمكن أن نجد لديها كل أو بعض هذه المعلومات ومثال ذلك الرجوع إلى سجلات المنظمات التي

سبق للمرشح أن عمل فيها ومن ميزات هذه الخطوة أنها تزود المنظمة بمعلومات عن شخصية المتقدم ومهارته وقدراته بشكل رسمي ومفصل.

المرحلة الثالثة: التخطيط للتعيين:

يعتبر التعيين أو عرض الوظيفة المرحلة الأخيرة من مراحل عملية الاختيار إذ تقوم إدارة الموارد البشرية بعرض الوظيفة المطلوب إشغالها على المرشح وذلك بوصف الواجبات والمسؤوليات والأعباء التي يتوقع من المرشح النهوض بها ويتخلل تلك المرحلة أيضاً مناقشة الأجور والرواتب والامتيازات التي تترتب على الموظف، وعند حصول الاتفاق تتخذ إدارة الموارد البشرية الإجراءات الرسمية والأصولية في عملية التعيين. (العزاوي، جواد،٢٠١٠)

وتستهدف هذه الخطوة أيضاً تحقيق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، إذ قد تتطلب فترة التجربة تحريك الفرد بين أعمال مختلفة وتحت إشراف مشرفين مختلفين يطالبون بتقارير عن أداء وسلوك المتقدم في نهاية الفترة، فعلى أساس هذا التقارير يتم تحديد المكان الذي يناسب الفرد، والتناسب لا يحدد بشكل اعتباطي وإنما يقوم على أساس افضل موائمة بين متطلبات الوظيفة ومؤهلات الفرد ومدى ابفائه بمتطلبات الوظيفة، اعتماداً يفترض أن تكون التقارير دقيقة لكي يمكن على أساسها اتخاذ قرار التعيين، فالخطأ في التقرير يعرض المنظمة إلى مخاطرة اختيار شخص غير مؤهل ولا يمكن الاستغناء عنه حيث أن قرار التعيين هو عقد بين المنظمة والفرد لا يمكن فسخه إلا في حالة إخلال معين بشروطه وهكذا أمر يتطلب من المنظمة الدخول بإجراءات قانونية قد تكون في غنى عنها لو كان تقرير المشرف غير دقيق.(الهيتي، ٢٠١٠).

وترى الباحثة بأن عملية التعيين هي الخطوة الأهم والأكثر دقة ضمن وظائف إدارة الموارد البشرية فمن خلال تلك الخطوة يتم انتقاء المورد البشري الذي تتوافر فيه المواصفات الوظيفية المطلوبة للوظيفة الشاغرة من خلال تطبيق المعايير الوظيفية وإخضاع الفرد لمجموعة من الاختبارات والمقابلات بنوعيها الشفوية منها والكتابية بهدف الخروج بفرد متمكن وكفؤ وقادر على إضافة ميزة تنافسية وقيمة مضافة للمنظمة.

ومن خلال عمل الباحثة ضمن منظمة تربوية في مدارس القطاع الخاص وجدت أن هناك ترابط وتكامل في عملية الإدارة للموارد البشرية فتصميم الإعلان الواضح والمحدد للمهنة المطلوبة ضمن الشاغر الوظيفي لمنظمة ومن ثم اختيار الفرد الأنسب والأكثر كفاءة ومهارة بعد اخضاعه لاختبارات التعيين بموضوعية ودقة يسهم في توفير كادر وظيفي متمكن وقادر على رسم سياسة وظيفية ناجحة وخلق بيئة تنافسية ضمن البيئة الداخلية والسوق الخارجي للمنظمة، فالمدارس في القطاع الخاص عند استقطابها للمعلم الذي يبحث عن التطور والحداثة ولديه مهارات وظيفية وإبداعية ومن ثم اختيار هذا الفرد بعد مروره بمراحل التعيين يشكل لدى المنظمة رأس مال بشري لا يقتصر فقط على الإنتاج وإنما على إضافة عنصر الجودة والإبداع، فالمعلم الموهوب يسهم من خلال تفعيله للتقنيات الحديثة والمهارات التعليمية والمعرفية في خلق بيئة تعليمية محفزة وذات دافعية للطلبة فالإبداع والابتكار واكتشاف المواهب لا يحتاج لأساليب تقليدية مكررة فوجود معلم متميز وموهوب يسهم في توفير بيئة خلاقة ومحفزة للطلبة على الإبداع والابتكار فالمدرسة إن نجحت في استقطاب وتعيين المعلم الناجح والموهوب لن تنجح على مستواها الوظيفي فقط بل بكافة التنافسية في البيئة المحيطة فإدارة الموارد البشرية يعمل على تحقيق المسؤولية الاجتماعية والقانونية بمعنى تعيين الفرد القادر على إيجاد وخلق بيئة إبداعية من خلال موهبته وابتكاراته فهو هنا يحقق ذاته وما يصبو اليه ويخلق بيئة ابداعية من خلال اكتشافه للطلبة

الموهوبين ضمن وظيفته التي من إبرز مهامها التعليم والتوجيه واكتشاف الطلبة الموهوبين واستثمار قدراتهم ومواهبهم، وهنا تظهر الأهمية التي تعد فاصلة بين المورد البشري في نطاق التربية والتعليم والمورد البشرية في المهن الأخرى فالمورد البشري ضمن وظيفة المعلم تفتح أبواباً عديدة ومتنوعة لاكتشاف المواهب بين الطلبة مما يعزز من خصوصية ومهنية المعلم لما له الدور الأكبر في صقل واكتشاف وتوجيه الموهبة بشرط أن تنجح إدارة الموارد البشرية ضمن المؤسسات التربوية في استقطاب ذلك المعلم الموهوب والمتميز.

التخطيط لتحليل وتصميم الوظائف:تصميم الوظيفة:

يعتبر تصميم العمل من الوظائف الرئيسة والمهمة ضمن وظائف إدارة الموارد البشرية وله التأثير الأكبر على الدافعية والمعنوية والإنتاجية حيث لا بد لمديري الموارد البشرية من المشاركة في عملية تصميم وتحليل العمل والإدراك بأن تصميم العمل له التأثير الأكبر في تحديد كم ونوع المورد البشري المطلوب لشاغر العمل.

ويُعرف تصميم العمل بأنه: مهام العمل المعنية التي يقوم بها فرد أو مجموعة من الأفراد (عبدالباقي، مسلم ،٢٠٠٧)

حيث يتكون تصميم العمل من ثلاث مراحل هي:

١- تحديد المهام الفردية، ما هي المهام المختلفة التي يجب أداؤها؟
٢- تحديد طريقة أداء كل عمل، كيف تؤدى كل مهمة؟
٣- مزج المهام الفردية لتكون أعمال محددة يكلف بها الأفراد، كيف نجمع المهام المختلفة لتكون الأعمال؟

تحليل العمل:

يمثل تحليل الوظيفة تلك العملية التي يمكن من خلالها بيان خصائص ومواصفات مكونات الوظائف بطريقة واضحة ومفهومة تحدد المجالات والواجبات والمسؤوليات المطلوبة ودور تلك الوظيفة في تحقيق أغراض معينة وعلاقتها ببقية الوظائف في المنظمة ويسهم تحليل الوظائف في تحديد التوصيف الدقيق لها والمتطلبات الواجب توافرها فيمن يشغلها.

حيث تقدم المنظمة وسائل تحقيق العمل الذي لا يمكن تأديته من خلال عمل الأفراد بشكل منفرد وإنما من خلال عملية التنظيم ووضع الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف العامة في مجموعات وتعيين مدير لكل مجموعة والذي يكون لديه السلطات الضرورية للإشراف على الأفراد القائمين بالأنشطة وهكذا فإن التنظيم هو تصميم لعملية العمل مصحوباً بالتعويض المناسب للسلطة ويحدد سلوك ودرجة تقسيم العمل للوظائف في المنظمة .(الباقي، مسلم ،٢٠٠٧).

حيث يعمل تحليل العمل كحجر أساس لكل وظائف الموارد البشرية فلا بد من تحليل الأعمال قبل أن تؤدى الوظائف الأخرى للموارد البشرية فمثلاً الاستقطاب الفعال لا يمكن تحقيقه إلا إذا عرف الشخص القائم بالاستقطاب متطلبات العمل، وكذلك تصميم أنظمة الأجور الأساسية دون التعريف والتحديد الواضح للأعمال.

وتعرف عملية تحليل الوظائف بأنها:

جمع أو تسجيل وتحليل كافة البيانات التفصيلية عن الوظائف بما يمكن من تحديد خصائص ومواصفات مكونات الوظائف بطريقة واضحة ومفهومة تحدد المجالات والواجبات والمسؤوليات

المطلوبة من الوظيفة ودور تلك الوظيفة في تحقيق أغراض معينة وعلاقتها ببقية الوظائف في المنظمة. (المغربي، ٢٠١٢).

أهمية تحليل الوظائف بالنسبة لمديري الموارد البشرية:

عملية تحليل الوظائف هي الخطوة الأولى التي تعتمد عليها جميع الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية في المنظمة وكلما تمت هذه العملية بأسلوب علمي وبشكل دقيق أصبحت عملية تقويم الوظائف أكثر صدقا واعتمادية وتتجسد أهمية تحليل الوظائف في:

- تصميم الوظائف من واقع المعلومات المستقاة منى وصف الوظائف والمؤهلات اللازمة.
- تحديد المتطلبات الضرورية لشغل الوظائف الاختيار والتعيين والترقية والنقل.
- تقديم معلومات تفصيلية عما يجب على العاملين عمله في أداء اعمالهم.
- التدريب والتنمية الإدارية.

هو الأساس المباشر لوضع معدلات عادلة للأجور والرواتب، إنه الأساس في تحديد متطلبات الوظيفة والتي على أساسها يمكن قياس أداء الموظف – تقويم الأداء.

كما تتجلى أهمية تحليل الوظائف باعتبارها الأساس المباشر الذي تعتمد عليه إدارة الموارد البشرية في تخطيط احتياجاتها من الموارد البشرية.

توضيح ظروف العمل ودرجة تعرض الأعمال للأخطار وبالتالي يساعد تحليل الوظائف في اتخاذ الخطوات العلاجية والوقائية الأمن الصناعي.

إقامة علاقات أفضل بين العاملين وتوضيح خطوط السلطة والمسؤولية وتقديم دليل للعمل والإجراءات للعاملين في المنظمة (السالم، ٢٠٠٨).

تصميم العمل وأهميته:

يعرف الهيتي تصميم العمل بأنه العملية التي يتم من خلالها تحديد خصائص العمل وسماته (الهيتي،٢٠١٠).

الهدف من تصميم العمل:

أولاً: زيادة فاعلية الفرد والمنظمة.

ثانياً: زيادة الإنتاجية عن طريق استخدام أفضل طريقة لإنجاز العمل.

ثالثاً: زيادة الإنتاجية عن طريق تحقيق الاستخدام الأفضل للموارد البشرية.(الهيتي ،٢٠١٠)

الفصل الرابع

النتائج واختبار الفرضيات

عرض النتائج واختبار الفرضيات:

يهدف هذا الفصل إلى التعرف على أثر إدارة الموهبة على تخطيط الموارد البشرية في المدارس الخاصة في محافظة عمان، وللوصول إلى هذا الهدف تم تطوير إستبانة طبقت على عينة الدراسة والبالغ عددها(١٦٥) من المدراء والإداريين والمعلمين في قطاع التعليم الخاص والمدارس الخاصة، حيث بلغ عدد الإستبانات غير المستردة (١١) إستبانة وعدد الإستبانات غير الصالحة للتحليل (٧)، وبالتالي عدد الإستبانات الصالحة(١٤٧) بعد تفريغها.والجدول رقم (1) يلخص نسبة الاستبانات الموزعة والصالحة للتحليل.

الجدول رقم (1)

ملخص حجم العينة

العينة	حجم الاستبانات الموزعة	عدد الإستبانت غير مستردة	عدد الإستبانات غير صالحة للتحليل	عدد الإستبانات الصالحة للتحليل	نسب الاستبانات الصالحة للتحليل الى حجم العينة
المدراء والإداريين والمعلمين	١٦٥	١١	٧	١٤٧	%٨٩

الطريقة والإجراءات:

لتحليل بيانات واختبار فرضيات الدراسة تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي في الإجابة على الأسئلة وذلك حسب الدرجة التالية:

درجة (1) تعبر عن: موافق بشدة. درجة (2) تعبر عن: موافق. درجة (3) تعبر عن: محايد.

درجة (4) تعبر عن: غير موافق. درجة (5) تعبر عن: غير موافق بشدة.

ولتفسير المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة (المدراء والإداريين والمعلمين) على كل فقرة من فقرات الاستبانة وعلى كل مجال من مجالاتها؛ تم استخدام المعيار الإحصائي الآتي والمبين في الجدول (٢):

الجدول (2)

المعيار الإحصائي لتفسير المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة (المدراء والإداريين والمعلمين في قطاع التعليم الخاص والمدارس الخاصة) **على كل فقرة من فقرات الاستبانة وعلى كل مجال من مجالاتها**

المتوسط الحسابي	**درجة الموافقة**
من ١,٠٠ –٢,٣٣	بدرجة متدنية
من ٢,٣٤ – اقل من ٢,٦٦	بدرجة متوسطة
من ٢,٦٧ – ٥,٠٠	بدرجة عالية

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

للإجابة على أسئلة الدراسة وإختبار صحة فرضياتها تم استخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة والمستقاة من برنامج الرزمة الإحصائية (SPSS):

- مقياس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics Measures): لوصف خصائص عينة الدراسة، والإجابة عن اسئلتها.
- اختبار ثبات الاداة (Reliability Test): عن طريق معامل كرونباخ ألفا لتقدير ثبات الاتساق الداخلي للأداة.
- اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة (Normal Distribution): وذلك باستخدام اختبار (One Sample Kolmogrov Test).

- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لاختبار صلاحية نموذج الدراسة ومعنوية تأثير المتغيرات المستقلة على التابع.
- تحليل التباين (ONE WAY ANOVA) لاختبار الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة.

الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة:

توضح هذه الاختبارات مصداقية الأداة المستعملة في الدراسة وذلك بتوضيح أنها تقيس فعلا ما ينبغي قياسه، وبذلك يكون لها الصلاحية والصحة في الاختبار، حيث تم استخدام اختبار الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) إذ يقيس مدى التناسق في إجابات المستجوبين على كل الأسئلة الموجودة في المقياس، كما يُمكن تفسير ألفا بأنها معامل الثبات الداخلي بين الإجابات ويدل ارتفاع قيمته على درجة ارتفاع الثبات ويتراوح ما بين (0 و1) ويكون قيمته مقبولة عند (60%) ومافوق[١]، وقد كانت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم(3).

[1] Sekaran, Uma, "Research Methods for busness: A skill-Building Approach",opcit, p 311.

جدول (٣)

معاملات ثبات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) لكل مجال من مجالات أداة الدراسة وللأداة ككل عينة من (الموظفين) (ن = ١٨٤)

المجال	معامل ثبات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا)
استقطاب الموهبة	0.823
اختيار المورد البشري الموهوب	0.807
تدريب وتطوير المورد البشري الموهوب	0.829
تقييم الموهوبين	0.881
المشاكل والمعوقات التي تواجه الأفراد الموهوبين	0.762
التخطيط للموارد البشرية	0.926

نلاحظ من خلال الجدول رقم (٣) أن معاملات الثبات لجميع مجالات أداة الدراسة (**أثر أدارة الموهبة على تخطيط الموارد البشرية في المدارس الخاصة**) كانت أكبر من (٠,٦٠) مما يدل على أنه يوجد اتساق داخلي بين فقرات كل مجال من المجالات.

اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات:

ولاختبار التوزيع الطبيعي تم اجراء اختبار (One-Sample Kolmogorov-SmirnovTest) والجدول رقم (٤) يشير الى نتائج الاختبار

الجدول رقم (٤)

اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Total
	N	١٤٧
Normal Parameters[a,b]	المتوسط الحسابي	3.6456
	الانحراف المعياري	.40633٠
	Kolmogorov-Smirnov Z	.935٠
	Asymp. Sig. (2-tailed)	.346٠

يشير الجدول رقم (٤) أن توزيع البيانات كان طبيعيا حيث بلغت قيمة الاختبار **(Kolmogorov-Smirnov Z)** (٠.935) على مستوى دلالة (٠,٣٤٦) وهي أعلى من القيمة المحددة (٠,٠٥).

الاتساق الداخلي:

ويقصد به مدى توافق كل فقرة من فقرات المقياس مع الدرجة الكلية الذي تنتمي إليه هذه الفقرات، وقد قامت الباحثة بالتحقق من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين الفقرات والبعد:

الجزء الأول: إدارة الموهبة **البعد الأول: استقطاب الموهبة**

الجدول رقم (٥)

ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية الذي تنتمي إليه هذه الفقرات (استقطاب الموهبة)

#	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
.	تعطي مؤسستك أهمية لعملية استقطاب الموهوبين	0.639	0.000
.	تتحمل مؤسستك كلف استقطاب موهوبين	0.696	0.000
.	توجد لدى مؤسستتك استراتيجية واضحة في استقطاب المواهب	0.701	0.000
.	تعطي المؤسسة وقت كافي للبحث عن مواهب كفؤة	0.657	0.000
.	تحدد المؤسسة مواصفات المواهب المطلوب استقطابها	0.674	0.000
.	تحدد مؤسستك سوق العمل المستهدف لاستقطاب المواهب	0.696	0.000
.	تقدم مؤسستك حوافز مالية كافية للاحتفاظ بالموهوبين	0.543	0.000
.	تراعي مؤسستك الضوابط القانونية والأخلاقية في عملية الإختيار للموهوب.	0.650	0.000
.	تعتمد مؤسستك على مصادرها الداخلية لاستقطاب الموهوبين	0.648	0.000

نلاحظ من الجدول وجود ارتباط بين الفقرات والبعد، حيث كانت قيمة معامل الارتباط دالة إحصائياً على مستوى دلالة أقل من (٠,٠٥) لارتباط كل فقرة من فقرات المقياس مع الدرجة الكلية الذي تنتمي إليه.

البعد الثاني: اختيار المورد البشري الموهوب

الجدول رقم (٦)

ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية الذي تنتمي إليه هذه الفقرات (اختيار المورد البشري الموهوب)

#	الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
.١	تدرك مؤسستك أن نجاح عملية الاختيار ترتبط بوصف الموهوب بدقة وظيفية	.321٠	0.000
.٢	تعتمد عملية الاختيار في مؤسستك على مخرجات عملية الاستقطاب	.473٠	0.000
.٣	تراعي مؤسستك في عملية الاختيار التجديد في وصف الوظيفة وشكلها عند القيام بإجراءات الاختيار	.683٠	0.000
.٤	تعتمد مؤسستك على تقنيات حديثة في عملية الاختيار للموهوبين	.688٠	0.000
.٥	تعطي مؤسستك وقتاً كافياً لعملية الاختيار	.703٠	0.000
.٦	تلتزم مؤسستك باختيار نوعية جيدة من الموهوبين من مصادرها المتنوعة	.675٠	0.000
.٧	تعطي مؤسستك أهمية للأنظمة والقوانين واللوائح في اختيار الموهوبين دون تفرقة في (الجنس، الدين، العرق..)	.536٠	0.000
.٨	تمتلك مؤسستك تحليل للوظائف تُبنى عليه عملية الاختيار	.534٠	0.000
.٩	تعتمد مؤسستك على إجراء مقابلات للفرد الموهوب عند الاختيار	.618٠	0.000

.10	توفر مؤسستك فريق اختيار يمتاز بالكفاءة وقادر على تمييز الفرد الموهوب عن غيره عند عملية الاختيار	.451٠	0.000
.١1	تُجري مؤسستك اختبارات متنوعة عند اختيار الفرد الموهوب	.607٠	0.000
.12	تتصف الاختبارات التي تقوم بها مؤسستك بالموضوعية	.590٠	0.000

نلاحظ من الجدول وجود ارتباط بين الفقرات والبعد، حيث كانت قيمة معامل الارتباط دالة إحصائياً على مستوى دلالة اقل من (٠,٠٥) لارتباط كل فقرة من فقرات المقياس مع الدرجة الكلية الذي تنتمي إليه.

البعد الثالث: تدريب وتطوير المورد البشري الموهوب

الجدول رقم (٧)

ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية الذي تنتمي إليه هذه الفقرات (تدريب وتطوير المورد البشري الموهوب)

#	الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
.١	توفر مؤسستك نظاماً تدريبياً يحاكي الحاجات المستقبلية المستهدفة عند الفرد الموهوب	٠.634	0.000
.٢	تعتبر مؤسستك التدريب وسيلة أساسية لتطوير الأفراد الموهوبين	٠.632	0.000
.٣	توفر مؤسستك بيئة متطورة تضمن استمرارية التعلم	٠.607	0.000
.٤	توفر عملية التدريب مادة علمية هادفة تتناسب وقدرات الفرد الموهوب	٠.581	0.000
.٥	تعزز مؤسستك من خلال عملية التدريب والتعليم نقاط القوة في الأداء الحالي	٠.607	0.000

٦.	تُمكن عملية التدريب من كشف قدرات الموهوب الكامنة	٠.524	0.000
٧.	تعتبر مؤسستك كلف عملية التدريب على أنها استثمار مستقبلي في الفرد الموهوب	٠.571	0.000
٨.	توفر مؤسستك أقسام مستقلة تهتم بالتطوير والتدريب	٠.620	0.000
٩.	تأخذ مؤسستك بالفروق الفردية بين الموهوبين والعاملين أثناء عملية التدريب	٠.338	0.000
١٠.	توفر مؤسستك معايير لقياس تحسن أداء الموظفين خاصة الموهوبين بعد التدريب	٠.504	0.000
١١.	توفر مؤسستك أساليب حديثة ومتنوعة تتلائم وقدرات الموهوبين المتميزة	٠.679	0.000
١٢.	يشمل التدريب جميع العاملين بدون تمييز	٠.649	0.000
١٣.	تواكب مؤسستك تكنولوجيا للتدريب تتناسب مع قدرات الموهوبين	٠.561	0.000

نلاحظ من الجدول وجود ارتباط بين الفقرات والبعد، حيث كانت قيمة معامل الارتباط دالة احصائياً على مستوى دلالة اقل من (٠,٠٥) لارتباط كل فقرة من فقرات المقياس مع الدرجة الكلية الذي تنتمي إليه.

البعد الخامس: تقييم الموهوبين

الجدول رقم (٨)

ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية الذي تنتمي إليه هذه الفقرات (تقييم الموهوبين)

#	الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١.	توفر مؤسستك مقاييس موضوعية قادرة على تقييم أداء الموهوب بحيادية	٠.518	0.000
٢.	توفر مؤسستك نظام تقييم قادر على تمييز خصائص الفرد السلوكية ضمن بيئة العمل	٠.618	0.000
٣.	تعكس مؤشرات التقييم المعتمدة في مؤسستك على المستوى الحقيقي للأداء الفعلي للموهوب	٠.711	0.000
٤.	تهدف مؤسستك من عملية التقييم إلى رفع مستوى أداء الأفراد العاملين خاصة الموهوبين	٠.773	0.000
٥.	تستفيد مؤسستك من نتائج عملية التقييم لتطوير سياسات الموارد البشرية	٠.822	0.000
٦.	تساهم عملية التقييم في مؤسستك على زيادة دافعية العاملين وتحسن أدائهم	٠.711	0.000
٧.	تمتاز مقاييس التقييم في مؤسستك بالصدق والثبات والموضوعية	٠.735	0.000
٨.	معايير التقييم المتبعة في مؤسستك قادرة على التنبؤ بمستوى أداء الأفراد الموهوبين مستقبلاً	٠.702	0.000
٩.	تطبق مؤسستك معايير تقييم توفر تغذية راجعة عن الموظفين وتمكن الإدارة من اتخاذ القرارات الرشيدة	٠.664	0.000
١٠.	توفر مؤسستك أساليب متنوعة لتقييم العاملين وبخاصة الموهوبين	٠.630	0.000

نلاحظ من الجدول وجود ارتباط بين الفقرات والبعد، حيث كانت قيمة معامل الارتباط دالة احصائياً على مستوى دلالة اقل من (٠,٠٥) لارتباط كل فقرة من فقرات المقياس مع الدرجة الكلية الذي تنتمي إليه.

البعد السادس: المشاكل والمعوقات التي تواجه الأفراد الموهوبين

الجدول رقم (٩)

ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية الذي تنتمي إليه هذه الفقرات (المعوقات التي تواجه الموهوبين)

#	الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١.	لا توفر مؤسستك مناهج علمية تتناسب وقدرات الفرد الموهوب	٠.548	0.000
٢.	لا يوجد لدى مؤسستك استراتيجية واضحة عن المورد البشري الموهوب	٠.692	0.000
٣.	لا توفر مؤسستك نظام لتخطيط الموارد البشرية قادر على التنبؤ بالاحتياجات الخاصة بالفرد الموهوب	٠.678	0.000
٤.	توفر مؤسستك مرافق وأدوات تتناسب مع احتياجات الفرد الموهوب	٠.253	0.002
٥.	توفر مؤسستك مرشداً قادر على تمييز الفرد الموهوب وماهية التعامل معه	٠.435	0.000
٦.	تعتبر مؤسستك عملية إدارة المورد البشري الموهوب عملية روتينية	٠.589	0.000
٧.	لا يوجد لدى مؤسستك وصف وظيفي للفرد الموهوب	٠.642	0.000
٨.	تتسم معايير تقييم الفرد الموهوب في مؤسستك بالإعتمادية العالمية	٠.624	0.000
٩.	تعتمد مؤشرات التقييم في مؤسستك على مبدأ الالتزام الوظيفي	٠.463	0.000
١٠.	تُغفل مؤسستك الجوانب القانونية في إجراءات التخطيط للموهوب.	٠.611	0.000

نلاحظ من الجدول وجود ارتباط بين الفقرات والبعد، حيث كانت قيمة معامل الارتباط دالة احصائياً على مستوى دلالة اقل من (٠,٠٥) لارتباط كل فقرة من فقرات المقياس مع الدرجة الكلية الذي تنتمي إليه.

الصدق البنائي:

ويقصد به اختبار صدق أداة الدراسة من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للأداة:

الجزء الأول: إدارة الموهبة

البعد الأول: استقطاب الموهبة

الجدول رقم (١٠)

ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية لأداة الدراسة (استقطاب الموهبة)

#	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١.	تعطي مؤسستك أهمية لعملية استقطاب الموهوبين	.497٠	0.000
٢.	تتحمل مؤسستك كلف استقطاب موهوبين	.488٠	0.000
٣.	توجد لدى مؤسستتك استراتيجية واضحة في استقطاب المواهب	.391٠	0.000
٤.	تعطي المؤسسة وقت كافي للبحث عن مواهب كفؤة	.485٠	0.000
٥.	تحدد المؤسسة مواصفات المواهب المطلوب استقطابها	.501٠	0.000
٦.	تحدد مؤسستك سوق العمل المستهدف لاستقطاب المواهب	.505٠	0.000
٧.	تقدم مؤسستك حوافز مالية كافية للاحتفاظ بالموهوبين	.288٠	0.000
٨.	تراعي مؤسستك الضوابط القانونية والأخلاقية في عملية الاختيار للموهوب	.464٠	0.000

٩.	تعتمد مؤسستك على مصادرها الداخلية لاستقطاب الموهوبين	.526٠	0.000

نلاحظ من الجدول وجود ارتباط بين الفقرات والأداة، حيث كانت قيمة معامل الارتباط دالة احصائياً على مستوى دلالة اقل من (٠,٠٥) لارتباط كل فقرة من فقرات المقياس مع الدرجة الكلية للأداة.

البعد الثاني: اختيار المورد البشري الموهوب:

الجدول رقم (١١)

ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية الذي تنتمي إليه هذه الفقرات (اختيار المورد البشري الموهوب)

#	الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١.	تدرك مؤسستك أن نجاح عملية الاختيار ترتبط بوصف الموهوب بدقة وظيفية	.188٠	٢٢0.0
٢.	تعتمد عملية الاختيار في مؤسستك على مخرجات عملية الاستقطاب	.312٠	0.000
٣.	تراعي مؤسستك في عملية الاختيار التجديد في وصف الوظيفة وشكلها عند القيام بإجراءات الاختيار	.522٠	0.000
٤.	تعتمد مؤسستك على تقنيات حديثة في عملية الاختيار للموهوبين	.598٠	0.000
٥.	تعطي مؤسستك وقتاً كافياً لعملية الاختيار	.589٠	0.000
٦.	تلتزم مؤسستك باختيار نوعية جيدة من الموهوبين من مصادرها المتنوعة	.607٠	0.000
٧.	تعطي مؤسستك أهمية للأنظمة والقوانين واللوائح في اختيار الموهوبين دون تفرقة في (الجنس، الدين ، العرق..)	.406٠	0.000
٨.	تمتلك مؤسستك تحليل للوظائف تُبنى عليه عملية الاختيار	.416٠	0.000

٩.	تعتمد مؤسستك على إجراء مقابلات للفرد الموهوب عند الاختيار	.610٠	0.000
10.	توفر مؤسستك فريق اختيار يمتاز بالكفاءة وقادر على تمييز الفرد الموهوب عن غيره عند عملية الاختيار	.372٠	0.000
11.	تُجري مؤسستك اختبارات متنوعة عند اختيار الفرد الموهوب	.536٠	0.000
12.	تتصف الاختبارات التي تقوم بها مؤسستك بالموضوعية	.373٠	0.000

نلاحظ من الجدول وجود ارتباط بين الفقرات والأداة، حيث كانت قيمة معامل الارتباط دالة احصائياً على مستوى دلالة اقل من (٠,٠٥) لارتباط كل فقرة من فقرات المقياس مع الدرجة الكلية للأداة.

البعد الثالث: تدريب وتطوير المورد البشري الموهوب

الجدول رقم (١٢)

ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية الذي تنتمي إليه هذه الفقرات (تدريب وتطوير المورد البشري الموهوب)

#	الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١.	توفر مؤسستك نظاماً تدريبياً يحاكي الحاجات المستقبلية المستهدفة عند الفرد الموهوب	٠.496	0.000
٢.	تعتبر مؤسستك التدريب وسيلة أساسية لتطوير الأفراد الموهوبين	٠.499	0.000
٣.	توفر مؤسستك بيئة متطورة تضمن استمرارية التعلم	٠.433	0.000
٤.	توفر عملية التدريب مادة علمية هادفة تتناسب وقدرات الفرد الموهوب	٠.454	0.000
٥.	تعزز مؤسستك من خلال عملية التدريب والتعليم نقاط القوة في الأداء	٠.426	0.000

	الحالي		
.٦	تُمكن عملية التدريب من كشف قدرات الموهوب الكامنة	٠.342	0.000
.٧	تعتبر مؤسستك كلف عملية التدريب على أنها استثمار مستقبلي في الفرد الموهوب	٠.430	0.000
.٨	توفر مؤسستك أقسام مستقلة تهتم بالتطوير والتدريب	٠.573	0.000
.٩	تأخذ مؤسستك بالفروق الفردية بين الموهوبين والعاملين أثناء عملية التدريب	٠.231	0.005
.١٠	توفر مؤسستك معايير لقياس تحسن أداء الموظفين خاصة الموهوبين بعد التدريب	٠.435	0.000
.١١	توفر مؤسستك أساليب حديثة ومتنوعة تتلاءم وقدرات الموهوبين المتميزة	٠.576	0.000
.١٢	يشمل التدريب جميع العاملين بدون تمييز	٠.585	0.000
.١٣	تواكب مؤسستك تكنولوجيا للتدريب تتناسب مع قدرات الموهوبين	٠.372	0.000

نلاحظ من الجدول وجود ارتباط بين الفقرات والبعد، حيث كانت قيمة معامل الارتباط دالة احصائياً على مستوى دلالة اقل من (٠,٠٥) لارتباط كل فقرة من فقرات المقياس مع الدرجة الكلية الذي تنتمي إليه.

البعد الخامس: تقييم الموهوبين

الجدول رقم (١٣)

ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية الذي تنتمي إليه هذه الفقرات (تقييم الموهوبين)

#	الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة

١.	توفر مؤسستك مقاييس موضوعية قادرة على تقييم أداء الموهوب بحيادية	٠.472	0.000
٢.	توفر مؤسستك نظام تقييم قادر على تمييز خصائص الفرد السلوكية ضمن بيئة العمل	٠.580	0.000
٣.	تعكس مؤشرات التقييم المعتمدة في مؤسستك على المستوى الحقيقي للأداء الفعلي للموهوب	٠.702	0.000
٤.	تهدف مؤسستك من عملية التقييم إلى رفع مستوى أداء الأفراد العاملين خاصة الموهوبين	٠.665	0.000
٥.	تستفيد مؤسستك من نتائج عملية التقييم لتطوير سياسات الموارد البشرية	٠.747	0.000
٦.	تساهم عملية التقييم في مؤسستك على زيادة دافعية العاملين وتحسن أدائهم.	٠.608	0.000
٧.	تمتاز مقاييس التقييم في مؤسستك بالصدق والثبات والموضوعية	٠.675	0.000
٨.	معايير التقييم المتبعة في مؤسستك قادرة على التنبؤ بمستوى أداء الأفراد الموهوبين مستقبلاً	٠.570	0.000
٩.	تطبق مؤسستك معايير تقييم توفر تغذية راجعة عن الموظفين وتمكن الإدارة من اتخاذ القرارات الرشيدة	٠.586	0.000
١٠.	توفر مؤسستك أساليب متنوعة لتقييم العاملين وبخاصة الموهوبين	٠.493	0.000

نلاحظ من الجدول وجود ارتباط بين الفقرات والبعد، حيث كانت قيمة معامل الارتباط دالة احصائياً على مستوى دلالة اقل من (٠,٠٥) لارتباط كل فقرة من فقرات المقياس مع الدرجة الكلية الذي تنتمي إليه.

البعد السادس: المشاكل والمعوقات التي تواجه الأفراد الموهوبين

الجدول رقم (١٤)

ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية الذي تنتمي إليه هذه الفقرات (المشاكل والمعوقات التي تواجه الأفراد الموهوبين)

#	الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١.	لا توفر مؤسستك مناهج علمية تتناسب وقدرات الفرد الموهوب	٠.197	0.017
٢.	لا يوجد لدى مؤسستك استراتيجية واضحة عن المورد البشري الموهوب	٠.224	0.006
٣.	لا توفر مؤسستك نظام لتخطيط الموارد البشرية قادر على التنبؤ بالاحتياجات الخاصة بالفرد الموهوب	٠.208	0.011
٤.	توفر مؤسستك مرافق وأدوات تتناسب مع احتياجات الفرد الموهوب	٠.347	0.002
٥.	توفر مؤسستك مرشداً قادر على تمييز الفرد الموهوب وماهية التعامل معه	٠.543	0.000
٦.	تعتبر مؤسستك عملية إدارة المورد البشري الموهوب عملية روتينية	٠.436	0.000
٧.	لا يوجد لدى مؤسستك وصف وظيفي للفرد الموهوب.	٠.192	0.022
٨.	تتسم معايير تقييم الفرد الموهوب في مؤسستك بالإعتمادية العالمية	٠.384	0.000
٩.	تعتمد مؤشرات التقييم في مؤسستك على مبدأ الالتزام الوظيفي	٠.431	0.000
١٠.	تُغفل مؤسستك الجوانب القانونية في إجراءات التخطيط للموهوب	٠.312	0.000

نلاحظ من الجدول وجود ارتباط بين الفقرات والبعد، حيث كانت قيمة معامل الارتباط دالة إحصائياً على مستوى دلالة اقل من (٠,٠٥) لارتباط كل فقرة من فقرات المقياس مع الدرجة الكلية الذي تنتمي إليه.

الجزء الثاني: تخطيط الموارد البشرية

الجدول رقم (١٥)

ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية الذي تنتمي إليه هذه الفقرات (التخطيط للموارد البشرية)

#	الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١.	توفر مؤسستك نظاماً لتخطيط الموارد البشرية	٠.508	0.000
٢.	تسعى خطة الموارد البشرية لتلبية الأهداف الإستراتيجية للمؤسستك	٠.528	0.000
٣.	تعتمد مؤسستك في عملية التخطيط للموارد البشرية على قواعد بيانات شاملة	٠.601	0.000
٤.	تقوم عملية التخطيط للمورد البشري على مبدأ المواءمة بين الحاجة والعج	٠.554	0.000
٥.	تُدخل مؤسستك فكرة التخطيط للمورد البشري في وظائفها المختلفة (الاستقطاب، الاختيار، التعيين)	٠.634	0.000
٦.	يوجد في مؤسستك معايير لتحليل الوظائف ضمن خطة الموارد البشرية	٠.582	0.000
٧.	تعتمد مؤسستك أساليب رياضية لتحليل احتياجاتها	٠.510	0.000
٨.	تعتمد مؤسستك على أساليب كمية في عملية التنبؤ بالاحتياجات	٠.408	0.000
٩.	يوجد في مؤسستك نظام لتحليل المخزون من الموارد البشرية	٠.684	0.000
١٠.	توفر مؤسستك كادر كفؤ قادر على تصميم خطة الموارد البشرية	٠.564	0.000
١١.	تقوم مؤسستك بتحليل بيئة العمل عند بناء خطة للموارد البشرية	٠.609	0.000
١٢.	يتم تعديل الخطط في مؤسستك وفق التغيرات الحاصلة في البيئة	٠.558	0.000
١٣.	يتوفر في مؤسستك كفاءات قادرة على بناء خطة للموارد البشرية	٠.630	0.000

١٤.	توفر مؤسستك عنصر المشاركة والتواصل في عملية التخطيط للمورد البشري.	٠.509	0.000
١٥.	تعتمد مؤسستك نظام شمولي في تخطيط احتياجاتها للموارد البشرية	٠.604	0.000
١٦.	تعتمد مؤسستك استراتيجية تخطيط ساهمت في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية	٠.635	0.000
١٧.	توفر مؤسستك نظام معلوماتي لغايات التنبؤ بالموارد البشرية المتوفرة	٠.520	0.000
١٨.	تتبع مؤسستك منهجية واضحة لصياغة أهداف الخطة	٠.609	0.000
١٩.	توفر مؤسستك نماذج حديثة لوصف كل وظيفة	٠.620	0.000
٢٠.	تقدم الإدارة العليا الدعم اللازم لخطة الموارد البشرية	٠.651	0.000
٢١	تخصص مؤسستك موازنة ملائمة لتنفيذ خطة الموارد البشرية	٠.515	0.000
٢٣.	تطور مؤسستك المواقع الوظيفية المراد اشغالها باستمرار	٠.620	0.000
٢٤.	يتوفر لدى مؤسستك قاعدة بيانات خاصة بالعاملين لديها	٠.560	0.000
٢٥.	تتبنى مؤسستك نظام متابعة وإشراف على تنفيذ الخطة	٠.513	0.000
٢٦.	توفر مؤسستك نظام رقابة داخلية على تنفيذ مسار الخطة	٠.699	0.000

نلاحظ من الجدول وجود ارتباط بين الفقرات والبعد، حيث كانت قيمة معامل الارتباط دالة احصائياً على مستوى دلالة اقل من (٠,٠٥) لارتباط كل فقرة من فقرات المقياس مع الدرجة الكلية الذي تنتمي إليه.

وصف خصائص عينة الدراسة:١) وصف خصائص عينة الدراسة:

تناولت الدراسة جملة من المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة من حيث "الجنس العلمي، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، الخبرة، المركز الوظيفي وعدد الدورات الحاصل عليها واستناداً على ذلك تم وصف عينة الدراسة كالآتي:

- **الجنس**

الجدول رقم (١٦)

الجنس

المتغير	**المستوى/الفئة**	**التكرار**	**النسبة المئوية%**
الجنس	ذكر	٢٣	%١٥,٦
	أنثى	١٢٤	%٨٤,٤
	المجموع	**١٤٧**	**%١٠٠**

يظهر الجدول رقم (١٦) أن (%١٥,٦) من أفراد عينة الدراسة هم من الذكور، و(%٨٤,٤) من الإناث. وتلاحظ الباحثة أن نسبة عالية من أفراد مجتمع الدراسة من الإناث ويعكس هذا توجه معظم المدارس الخاصة لاستقطاب الإناث في التعيينات وذلك لأن مهنة التعليم في المجتمع الأردني يشغلها العدد الأكبر من فئة الاناث حيث أن هذه المهنة ترتبط بثقافة المجتمع كون أن التعليم مهنة تتناسب وقدرات المرأة من حيث الجهد المبذول والوقت الوظيفي حيث أنها على خلاف المهن الأخرى لا تحتاج لساعات عمل طويلة إضافة لما يتخلل العام الدراسي من عطل رسمية تشمل المعلمة سواء في القطاع الخاص أو العام على حد سواء وهذا لاينطبق على المهن الأخرى في القطاعات الخاصة في سوق العمل.

العمر:

الجدول رقم (١٧)

العمر

العمر	٢٢-٢٥	٢٣	%١٥,٦
	٢٦-٣٠	٤٠	%٢٧,٢
	٣١-٣٥	٣٢	%٢١,٨
	٣٦ سنة فأكثر	٥١	%٣٤,٧
	المجموع	**١٤٦**	**%١٠٠**

يشير الجدول إلى ان عدد الفئة العمرية(٣٦ سنة فأكثر) كانت أعلى فئة حيث بلغت نسبتهم (٣٤,٧%) من مجموع عينة الدراسة، تلتها الفئة العمرية (من ٢٦-٣٠سنة) وبنسبة بلغت (٢٧,٢%)، ثم الفئة (من ٣١-٣٥ سنة) وبنسبة بلغت (٢١,٨%)، وأخيراً الفئة العمرية (من٢٢-٢٥ سنة) وبنسبة بلغت (١٥,٦%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، ومن خلال ملاحظة الباحثة تبين بأن المدارس الخاصة تتجه إلى الاحتفاظ بمواردها البشرية، ويظهر ذلك من خلال توفير الامكانيات والدورات التدريبية التي ترفع من سوية الانتاج لدى الأفراد العاملين في المدارس الخاصة مما يدفع تلك المدارس للاحتفاظ بالموارد البشرية التي قامت بإعدادها وتدريبها حيث لوحظ من خلال قراءة نتائج التحليل بأن الفئة العمرية (٣٦ فأكثر) هي الأعلى لدى أفراد العينة، فالمدرسة الخاصة عندما تدرب وتعد المورد البشري تسعى للاحتفاظ بذلك المورد واستغلال طاقاته بما يعود عليها بزيادة الانتاجية والربحية الاقتصادية، وعليه فإنه يجب على المدارس الخاصة ضرورة التنويع في استقطاب المهارات خاصة الفئات العمرية حديثة التخرج حيث الحداثة والتطور ومتابعة المستجدات والتطورات الالكترونية بحيث ينعكس هذا على تطوير وتحسين أداء المدرسة بشكل عام وتطوير قدرات المواهب فيها بشكل خاص.

الحالة الاجتماعية:

الجدول رقم (١٨)

الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	أعزب	٦٢	%٤٢,٢
	متزوج	٤٨	%٥٧,١
	المجموع	**١٤٦**	**%١٠٠**

يشير الجدول إلى ان (%٤٢,٢) أفراد عينة الدراسة هم من فئة الأعزب، و(%٥٧,١) من المتزوجين.

- **المؤهل العلمي**

الجدول رقم (١٩)

المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	دبلوم	١٧	%١١,٦
	بكالوريوس	١١٦	%٧٨,٩
	ماجستير	١٠	%٦,٨
	دكتوراة	٤	%٢,٧
	المجموع	**١٤٧**	**%١٠٠**

أما المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة فيشير الجدول رقم (١٩) الى أن أغلب فئة العينة من حملة البكالوريوس بنسبة (%٧٨,٩)، تلتها الفئة من حملة الدبلوم وبنسبة بلغت (%١١,٦) بينما بلغت نسبة حملة ماجستير %٦,٨ وأخيراً فئة حملة الدكتوراه بنسبة (%٢,٧) من مجموع افراد عينة الدراسة، حيث لاحظت الباحثة من خلال تحليل النتائج أن أفراد مجتمع الدراسة يتمتعون

بدرجات علمية متفاوتة حيث تبين ذلك من خلال ارتفاع نسبة حملة شهادة البكالوريوس حيث لوحظ في الآونة الأخيرة التوجه الكبير بين مختلف شرائح المجتمع الأردني للتعليم العالي وكحد أدنى في الغالب شهادة البكالوريوس بكافة تخصصاته مما يضع المدارس الخاصة أمام تحدي والتزام من حيث اختيار المهارات العلمية التي تمكنهم من توجيه وصقل طاقات الفرد الموهوب خاصة الطلبة منهم للحصول على مخرجات وطاقات تعليمية قادرة على احداث التغيير نحو الأفضل على المستوى الفردي والمؤسسي في مجتمعنا الأردني.

- **الخبرة:**

الجدول رقم (٢٠)

الخبرة

الخبرة	أقل من ٤ سنوات	٤٤	٢٩,٩%
	٤–٨	٣٤	٢٣,١%
	٩–١٢	١٧	١١,٦%
	١٣ سنة فأكثر	٥٢	٣٥,٤%
	المجموع	**١٤٧**	**١٠٠%**

يظهر الجدول رقم (٢٠) أن أعلى فئات عدد سنوات الخبرة كانت (١٣ سنة فأكثر) حيث بلغت نسبتهم (٣٥,٤%) من المبحوثين، تلتها نسبة (أقل من ٤سنوات) وبلغت (٢٩,٩%)، فالفئة (من ٩–١٢ سنة) وبنسبة بلغت (١١,٦%)، ثم (٤–٨ سنوات) وبنسبة بلغت (٢٣,١%)، من مجموع افراد عينة الدراسة. حيث تبين من خلال ملاحظة الباحثة أن التعامل من الافراد الموهوبين وتلبية احتياجاتهم ورغباتهم يتطلب الخبرة المعرفية والمهنية الجيدة، حيث أن الاحتفاظ بالخبرات المؤهلة والكفوءة القادرة على التعامل مع الأفراد الموهوبين مطلب مهم وسبب رئيسي لنجاح المؤسسة

وازدهارها وتحقيق ربحيتها المنشودة وتطلعاتها المستقبلية، أما بالنسبة للجانب التدريبي فتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى مدى اهتمام المدارس الخاصة بالجانب التدريبي لما له الدور الأكبر في زيادة الوعي والمهارات والقدرات اللازمة للتعامل مع الأفراد الموهوبين بفاعلية ونجاح وتوجيه طاقاتهم كلا" وفق المجال الذي يبدع فيه بحيث يتم تسليط الضوء على الجانب الابداعي لدى الفرد الموهوب وكيفية صقل موهبته واستثمارها لتحقيق أعلى مستويات النجاح الوظيفي والربحي لدى تلك المؤسسة.

- **المركز الوظيفي**

الجدول رقم (٢١)

المركز الوظيفي

المركز الوظيفي	مدير	٢	%١,٤
	مساعد مدير	١١	%٧,٥
	رئيس قسم	٢٤	%١٦,٣
	مدرس	١١٠	%٤٧,٨
	المجموع	**١٤٧**	**%١٠٠**

يشير الجدول رقم (٢١)الى المركز الوظيفي لأفراد عينة الدراسة،ويشير الى أن أغلب فئة العينة من المدرسين بنسبة (٧٤,٨%)، تلتها الفئة من رئيس قسم وبنسبة بلغت (١٦,٣%) بينما بلغت نسبة مساعد رئيس قسم ٧,٥% وأخيراً فئة مدير بنسبة (١,٤%) من مجموع افراد عينة الدراسة. وتعزو الباحثة ارتفاع نسبة المعلمين في المستويات الوظيفية ذلك بأن المعلم في المدارس في القطاع العام والخاص على حد سواء هو المحرك والرئيسي والفاعل في الأنشطة التعليمية وعليه تعتمد محاور عملية التعليم سواء الطالب أو المنهاج أو أساليب التعليم المتنوعة، فالمعلم على

اتصال مباشر بكل ما يؤثر ويتأثر به الطالب في عملية التربية والتعليم، حيث تتجه أدبيات التربية الحديثة إلى تأكيد قاعدة أن الطالب محور العملية التعليمية، وأن المعلم هو المشرف والموجه في تعليم الطالب داخل الغرفة الصفية، لذا فإنه يتوجب على المدارس الخاصة رفع سوية المعلم على كافة المستويات الوظيفية، اضافة إلى اشراك المعلم في صنع القرارات الوظيفية في عملية التعليم لأنه المطلع الأول على مسار عملية التعلم والتعليم وعلى أنماط الطلبة ومحاور اهتمامهم وميوله واتجاهاتهم التعليمية ومدى الانعكاس الايجابي لمشاركة المعلم في تعزيز واتخاذ القرارات من قبل المدراء الماليين والإداريين في المدارس الخاصة.

- **عدد الدورات الحاصل عليها**

الجدول رقم (٢٢)

عدد الدورات الحاصل عليها

عدد الدورات الحاصل عليها	3-1	٦١	%٤١,٥
	٦-٤	٣٢	%٢١,٨
	٩-٧	٤٣	%٢٩,٣
	غير حاصل على دورات	١١	%٧,٥
	المجموع	**١٤٧**	**%١٠٠**

يظهر الجدول رقم (٢٢) أن أعلى فئات عدد الدورات الحاصلين عليها كانت (من ١-٣ دورات) حيث بلغت نسبتهم (٤١,٥%) من المبحوثين، تلتها نسبة (من ٧-٩ دورات) وبلغت (٢٩,٣%)، فالفئة (من ٤-٦ سنوات) وبنسبة بلغت (٢١,٨%)، ثم (غير حاصل على دورات) وبنسبة بلغت (٧,٥%)، من مجموع افراد عينة الدراسة. وترى الباحثة أن غالبية مجتمع الدراسة تم التحاقهم بدورات تدريبية بدرجة مقبولة في المهارات التعليمية وأن معظم المدارس الخاصة تهتم بإعداد

وعقد دورات تدريبية لموظفيها لغايات رفع المستويات الوظيفية والأداء ولأن معظم المدارس الخاصة ترى بأن الدورات التدريبية لموظفيها هي بمثابة ميزة تنافسية لها لغايات رفع الأداء وتحسين الانتاجية في سوق العمل.

نتائج التحليل:

تحليل آراء عينة الدراسة لفهم العبارات الخاصة بإدارة الموهبة وتخطيط الموارد البشرية، وبهدف التعرف على آراء الموظفين حول ادارة الموهبة وتخطيط الموارد البشرية، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات كل مجال، كما هو موضح في الجدول رقم (٢٣) كما يلي:

جدول رقم (٢٣)

المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل مجال من مجالات إدارة الموهبة وتخطيط الموارد البشرية

رقم المجال	المجال	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي*	درجة التقدير	الرتبة
١	استقطاب الموهبة	0.899	3.677	**عالية**	١
٢	اختيار المورد البشري الموهوب	0.824	3.676	**عالية**	٢
٣	تدريب وتطوير المورد البشري الموهوب	0.900	3.674	**عالية**	٣
٤	تقييم الموهوبين	0.860	3.546	**متوسطة**	٤
٥	المشاكل والمعوقات التي تواجه الأفراد	0.965	3.423	**متوسطة**	٥

	الموهوبين				
ادارة الموهبة		0.890	3.599	**متوسطة**	
تخطيط ادارة الموارد البشرية		0.795	3.687	**عالية**	

*** الدرجة الدنيا (١) والدرجة القصوى من (٥)**

يبين الجدول(٢٣) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول **ادارة الموهبة** تراوحت ما بين [3.423− 3.677] وبانحراف معياري مابين [0.824–0.965] وبدرجة تقدير تراوحت ما بين (متوسطة، وعالية)، كما يتبين من الجدول (٥) أن متوسط تقديرات عينة من (المدراء والإداريين والمعلمين في قطاع التعليم الخاص والمدارس الخاصة) على أداة الدراسة **(إدارة الموهبة)** ككل (3.599) وبدرجة تقدير متوسطة. وأن المجال الاول (استقطاب الموهبة)جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.677) بانحراف معياري (0.899) وبدرجة تقدير عالية. أما المجال اثاني (اختيار المورد البشري الموهوب) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.676) بانحراف معياري (0.824) وبدرجة تقدير عالية، أما المجال الثالث (تدريب وتطوير المورد البشري الموهوب) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.674) بانحراف معياري (0.900) وبدرجة تقدير عالية، أما المجال الرابع (تقييم الموهوبين) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.546) بانحراف معياري (0.860) وبدرجة تقدير متوسطة، أما المجال الخامس (المشاكل والمعوقات التي تواجه الأفراد الموهوبين) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.423) بانحراف معياري (0.965) وبدرجة تقدير متوسطة.

وفيما يتعلق بتخطيط ادارة الموارد البشرية فقد حصلت على متوسط حسابي بلغ (3.687) وبانحراف معياري (0.795) وبدرجة تقدير عالية.

وفيما يلي عرض تفصيلي لكل وظيفة من مجالات وظائف إدارة الموارد البشرية:

الجزء الأول: إدارة الموهبة:

- **فيما يتعلق بفقرات نظام ادارة الموهبة:**

جدول (٢٤)

المتوسطات الحسابية والإنحرفات المعيارية لإستجابات أفراد عينة الدراسة على استقطاب الموهبة

رقم الفقرة	الفقرة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي*	درجة التقدير
١	تعطي مؤسستك اهمية لعملية استقطاب الموهوبين	0.836	3.816	عالية
٢	تتحمل مؤسستك كلف استقطاب الموهوبين	0.915	3.673	عالية
٣	توجد لدى مؤسستك استراتيجية واضحة في استقطاب المواهب.	0.900	3.633	عالية
٤	تعطي المؤسسة وقت كافي للبحث عن مواهب كفؤة	0.935	3.687	عالية
٥	تحدد المؤسسة مواصفات المواهب المطلوب استقطابها	0.889	3.628	عالية
٦	تحدد مؤسستك سوق العمل المستهدف لاستقطاب المواهب	0.894	3.490	متوسطة
٧	تقد مؤسستك حوتفز مالية كافية للاحتفاظ بالموهوبين	1.014	3.565	عالية
٨	تراعي مؤسستك الضوابط القانونية والأخلاقية في عملية الاختيار للموهوب.	0.892	3.769	عالية
٩	اعتمد مؤسستك على مصادرها الداخلية لاستقطاب	0.819	3.828	عالية

	الموهوبين			
المعدل العام للمحور		**0.899**	**3.677**	**عالية**

*** الدرجة الدنيا (١) والدرجة القصوى من (٥)**

يُلاحظ من الجدول (٢٤) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تراوحت مابين [3.490–3.828] وبانحراف معياري تراوح ما بين [0.819–1.014] وبدرجة تقدير تراوحت بين (متوسطة وعالية). ومن خلال ملاحظة الباحثة تبين أن معظم المؤسسات التربوية في القطاع الخاص تعطي عملية الاستقطاب أولوية بالدرجة الأولى لتوفير العدد الكافي من القوى العاملة الموهوبة ومن خلال اختيار البدائل المختلفة لانتقاء الأفضل منها، وذلك لأن المدارس الخاصة تؤمن بأن عملية الاستقطاب تسهم في توفير الكلف الاقتصادية من خلال توفير البدائل واختيار الأنسب للوظيفة الشاغرة، وقد لاحظت الباحثة أن معظم نتائج عملية الاستقطاب تعتمد على المصادر الخارجية للمؤسسة التربوية فالمدارس الخاصة في الغالب تسعى لتحقيق ربحية أعلى بكلف أقل لذا فهي تهدف من خلال سياساتها خاصة عملية الاستقطاب توفير الفرد المبد والموهوب بكلف أقل ومهارة أعلى سواء داخل المؤسسة أو خارجها، حيث تعمل المدارس الخاصة على تخصيص جزء من ميزانيتها لعملية الاستقطاب سواء لعملية الاعلان الوظيفي في الصحف الرسمية أو المواقع الالكترونية لجذب الفئة المستهدفة من الموهوبين ، ومن خلال ملاحظة الباحثة تبين أن عملية الاستقطاب في المدارس الخاصة يعتمد على وجه الخصوص على المصادر الداخلية حيث الكلف الأقل والإجراءات الوظيفية الأسهل فبعض المدارس تتبع سياسة الإحلال الوظيفي للاستفادة من خبرات موظفيها وتقليل الكلف المالية على عاتقها، على الرغم من أن المدارس الخاصة تخصص ميزانية محدودة جداً لعملية الاستقطاب وتتراوح في الغالب ضمن البيئة المحلية ومن خلال اعلانات في الغالب لا تتضمن فرص أو عروض

تشجيعية للفرد الموهوب، حيث لاحظت الباحثة أن وجود استراتيجية واضحة ومحددة لدى المدارس الخاصة عمل على تطبيق اجراءات وأهداف عملية الاستقطاب بسهولة ويسر مما حفز معظم المدارس الخاصة على انتهاج سياسة وظيفية واضحة المعالم فيما يتعلق بتطبيق استراتيجية الاستقطاب فالمدارس التي تسعى الى النجاح الوظيفي وتحقيق أعلى نسب ربحية تحدد وقت كافي لعملية الاستقطاب بحيث تختار الأفراد الموهوبين بدقة وموضوعية بعيداً عن اشغال الوظائف بشكل روتيني وذلك لان تلك المدارس تؤمن بأن استقطاب الفرد الموهوب لا يكون متاح دائماً وان تلك العملية تحتاج تخطيط واختيار الوقت الكافي دون تسرع او عشوائية في التنفيذ. حيث تحدد المدرسة خلال عملية استقطاب الموهوب المواصفات الواجب توافرها فهي من خلال تلك العملية توفر الوقت في المقابلات الوظيفية والجهد المبذول مستقبلاً في عملية التدريب والتطوير للأفراد العاملين، فالمدارس الخاصة من ابرز اهدافها تحقيق رؤيتها التعليمية وأهدافها الربحية وبالتالي فهي تحدد سوق العمل المستهدف لاستقطاب كوادرها وان كانت في الغالب تعتمد على مصادرها الداخلية اختصاراً للوقت والجهد وأحياناً بهدف تجنب سوء الاختيار والتعيين مستقبلاً. ومن خلال ملاحظة الباحثة تبين أن توفير الحوافز المالية للافراد الموهوبين يعمل على تحقيق الانتماء الوظيفي ورفع مستوى الأداء الوظيفي للفرد الموهوب ، وأن اتباع المدارس الخاصة القوانين والأنظمة في قانون العمل يعمل على ضبط عملية الاختيار الوظيفي وتحقيق الموضوعية في التعيين مما يحقق النجاح الوظيفي والربحية العالية مستقبلاً وهذا هدف رئيسي من أهداف المدارس في القطاع الخص لذا فهو نهج يتم تطبيقه بنسب عالية جداً، أما الاستقطاب من المصادر الداخلية فهو يعتمد بالدرجة الأولى على مبدأ الاحتفاظ بالأفراد العاملين في المؤسسة خاصة الموهوبين ومعظم المدارس الخاصة يؤخذ عليها انها تعتمد على مصادرها الداخلية بحيث تقلل كلف الاستقطاب الخارجي الابتعاد عن نمط سوء الاختيار والتعيين مستقبلاً.

- **فيما يتعلق بفقرات الاختيار للموهوبين:**

جدول (٢٥)

المتوسطات الحسابية والإنحرفات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على اختيار المورد البشري الموهوب

رقم الفقرة	الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي*	درجة التقدير
١	تدرك مؤسستك أن نجاح عملية الاختيار ترتبط بوصف الموهوب بدقة وظيفية.	0.781	3.660	عالية
٢	تعتمد عملية الاختيار في مؤسستك على مخرجات عملية الاستقطاب.	0.759	3.565	عالية
٣	تراعي مؤسستك في عملية الاختيار التجديد في وصف الوظيفة وشكلها عند القيان بإجراءات الاختيار	0.814	3.517	عالية
٤	تعتمد مؤسستك على تقنيات حديثة في عملية الاختيار للموهوبين	0.840	3.634	عالية
٥	تعطي مؤسستك وقتا كافيا لعملية الاختيار	0.850	3.594	عالية
٦	تلتزم مؤسستك باختيار نوعية جيدة من الموهوبين من مصادرها المتنوعة	0.792	3.687	عالية
٧	تعطي مؤسستك أهمية للأنظمة والقوانين واللوائح في اختيار الموهوبين دون تفرقة في (الجنس، الدين،	0.828	3.769	عالية

	العرق..)			
٨	تمتلك مؤسستك تحليل للوظائف تبنى عليه عملية الاختيار	0.893	3.551	عالية
٩	تعتمد مؤسستك على إجراء مقابلات للفرد الموهوب عند الاختيار	0.876	3.714	عالية
١٠	توفر مؤسستك فريق اختبار يمتاز بالكفاءة وقادر على تمييز الفرد الموهوب عن غيره عند عملية الاختيار	0.810	3.796	عالية
١١	تجري مؤسستك اختبارات متنوعة عند اختيار الفرد الموهوب	0.807	3.710	عالية
١٢	تتصف الاختبارات التي تقوم بها مؤسستك بالموضوعية	0.833	3.911	عالية
	المعدل العام للمحور	0.824	3.676	عالية

*** الدرجة الدنيا (١) والدرجة القصوى من (٥)**

يُلاحظ من الجدول (٢٥) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تروراحت مابين [0.759–0.893] وبإنحراف معياري مابين [3.517–3.911] وبدرجة تقدير عالية.

حيث تبين من خلال ملاحظة الباحثة أن اعتماد المدارس الخاصة سياسة الوصف الوظيفي يسهم في انجاح عملية الاختيار فتحديد الوصف الوظيفي من واجبات ومهام للفرد يعمل على جعل عملية الاختيار تجري بدقة وموضوعية، إذ أن عملية الاختيار في المدارس الخاصة تعتمد

بالدرجة الأولى على مخرجات عملية الاستقطاب ذلك لأن الهدف الرئيسي من عملية الاستقطاب هو الاختيار الأفضل والأنسب للأفراد الموهوبين،ومن خلال ملاحظة الباحثة تبين أن معظم المدارس الخاصة تعمل بنظام التحديث والتطوير بما يتواءم والمتغيرات التكنولوجية في البيئة المحيطة والمنافسة المتسارعة في بيئة العمل بهدف تحقيق النجاح على الصعيد الوظيفي والمالي، فإضافة التقنيات الحديثة كاللوح الذكي (Smart board) في معظم المدارس الخاصة كنوع من المواكبة للتقنيات والتحديثات العلمية ولتحقيق المنافسة مع المدارس الأخرى خاصة في منطقة الدراسة (عمان)، أما فيما يتعلق بالوقت الكافي لعملية الاختيار فالمدارس الخاصة تعمل على اجراء اختبارات وظيفية تشتمل على جزأين منها النظري ومنها العلمي وهدفها الرئيسي الاختيار الأمثل والأنسب للفرد الموهوب الذي يعمل على تحقيق الميزة التنافسية للمدرسة في بيئة العمل الوظيفية فاختيار النوعية الجيدة من الأفراد الموهوبين سواء بمواصفات وظيفية وسلوكية يعتبر الهدف الأول للمدارس الخاصة فهي ومن ضمن سياساتها تسعى لاستقطاب الفرد القادر على تعزيز نجاحاتها وربحيتها في سوق العمل، كما أن الالتزام بالقوانين واللوائح المهنية من أهم الأولويات لدى المدارس الخاصة فهي من خلال هذا التطبيق تحتفظ بحقها المهني كمؤسسة تسعى للنجاح والإزدهار وتختار الفرد الموهوب القادر على اضافة عنصر التميز والنجاح لمؤسستها دون النظر للونه أو جنسه لأنها تؤمن بأن الموهبة عطاء وتميز لا علاقة له بأي مظهر أو أصول، كما أن تحليل الوظيفة ضمن السلم الوظيفة خطوة تنتهجها المدارس الخاصة في الغالب لأنها من خلاله تحدد الواجبات والمهام الموكلة لكل فرد دون حدوث ما تواجه المدارس الخاصة في القطاع العام من بطالة مقنعة فالمدارس الخاصة هدفها إنجاز مهام معينة بشكل صحيح لتحقيق الربحية المتوقعة من تلك الوظيفة، وإجراء المقابلات للأفراد في المدارس الخاصة يعمل على تحقيق مبدأ التواصل المباشر مع الموظف والإطلاع على مدى تناسبه مع

الوظيفة الشاغرة ،وبالتالي فهناك كادر كفؤ ومتخصص في معظم المدارس الخاصة قادر على تطبيق الاختيار الأفضل والأنسب للفرد مع الوظيفة التي تتناسب وقدراته الذهنية وذلك بعد اخضاع الفرد لاختبارات تتصف بالموضوعية والتنوع والثبات بحيث تختار الفرد المناسب لتحقيق الأهداف المنشودة.

- **فيما يتعلق بفقرات التدريب والتطوير:**

تحليل آراء عينة الدراسة لفهم العبارات الخاصة التدريب والتطوير الخاصة بأثر أدارة الموهبة على تخطيط الموارد البشرية في المدارس الخاصة في محافظة عمان، وفيما يلي عرض تفصيلي:

جدول رقم (٢٦)

المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على تدريب وتطوير المورد البشري الموهوب

رقم الفقرة	الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي*	درجة التقدير
١	توفر مؤسستك نظاما تدريبيا يحاكي الحاجات المستقبلية المستهدفة عند الفرد الموهوب	0.902	3.701	عالية
٢	تعتبر مؤسستك التدريب وسيلة أساسية لتطوير الأفراد الموهوبين	0.938	3.776	عالية
٣	توفر مؤسستك بيئة متطورة تضمن استمرارية التعلم	0.878	3.724	عالية
٤	توفر عملية التدريب مادة علمية هادفة تتناسب وقدرات الفرد الموهوب	0.836	3.714	عالية
٥	تعزز مؤسستك من خلال التدريب والتعليم نقاط القوة	0.844	3.660	عالية

	في الأداء الحالي			
٦	تمكن عملية التدريب من قدرات الموهوب الكامنة	0.888	3.745	عالية
٧	تعتبر مؤسستك كلف عملية التدريب على أنها استثمار مستقبلي في الفرد الموهوب	0.850	3.669	عالية
٨	توفر مؤسستك أقسام مستقلة تهتم بالتطوير والتدريب	0.994	3.633	عالية
٩	تأخذ مؤسستك بالفروق الفردية بين الموهوبين والعاملين أثناء عملية التدريب	0.931	3.524	عالية
١٠	توفر مؤسستك معايير لقياس تحسن أداء الموظفين خاصة الموهوبين بعد التدريب	0.929	3.490	متوسطة
١١	توفر مؤسستك أساليب حديثة ومتنوعة تتلاءم وقدرات الموهوبين المتميزة	0.999	3.676	عالية
١٢	يشمل التدريب جميع العاملين بدون تمييز	0.860	3.796	عالية
١٣	تواكب مؤسستك تكنولوجيا للتدريب تتناسب مع قدرات الموهوبين	0.848	3.660	عالية
المعدل العام للمحور		0.900	3.674	**عالية**

*** الدرجة الدنيا (١) والدرجة القصوى من (٥)**

يُلاحظ من الجدول (٢٦) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تراوحت مابين [0.999–0.836] وبانحراف معياري مابين [3.490–3.796] وبدرجة تقدير (متوسطة وعالية). وتعزو الباحثة من هذه النتيجة بسبب سعي المدارس الخاصة في عمان على وجه الخصوص إلى اعتماد سياسة التحديث والانطلاق المعرفي ومواكبة المستجدات العلمية والتقنيات

الحديثة في عمليات التدريب والتطوير فالفرد الموهوب بطبعه يسعى لتطوير نفسه وتنمية معارفه وإداراك المدارس الخاصة بهذا الاتجاه عند الموهوبين يحفزها على توفير الدورات التدريبية التي تحاكي هذه الميول وتنميتها، إضافة إلى إيمان تلك المدارس بدور عنصر التطوير والتحديث لمهارات قدرات الفرد الموهوب وتأثيره مستقبلاً على زيادة ربحيتها ومنافستها الوظيفية في بيئة تعليمية باتت تعتمد على التحديث والتطوير بشكل لافت ومستمر، ومن خلال ملاحظة الباحثة تبين أن المدارس الخاصة تسعى لتوفير مادة علمية ضمن التدريب هدفها الأول رفد الفرد الموهوب بالكم والنوع المطلوب من البيانات بحيث تكون بيانات نظرية مشروطة بالتطبيق العملي مستقبلاً، إضافة إلا أن تلك الدورات لتدريبية تعمل على تعزيز نقاط القوة وتوجيهها في الاتجاه المرغوب، حيث يرى القائمين على المدارس الخاصة بأن عملية التدريب والكلف الاقتصادية المترتبة عليها هي بمثابة استثمار مستقبلي ورافد ربحي في الفرد الموهوب، حيث أن معظم المدارس الخاصة تخصص دوائر وظيفية أو أقسام من شأنها العمل على اعداد برامج التدريب والتطوير، وتأخذ تلك الأقسام بمبدأ الفروق الفردية وان كانت بين أفراد موهوبين فلكل فرد قدراته ومهاراته المختلفة عن الآخر وتوجيه كل فرد وفق ما يمتاز به من قدرات خطوة رئيسية تعتمدها المدارس الخاصة بهدف استمثار الموهبة بكافة مجالاتها المعرفية، فالمدارس الخاصة توفر مقاييس أداء ومتابعة لمعرفة وتقدير تحسن أداء أفرادها بعد خضوعهم لعملية التدريب لأن من منظورها الوظيفي والمالي بأن التكاليف التي تم انفاقها على الدورات التدريبية يتوقع بأن تعود بأرباح تضاعف ما تم انفاقه عليها، وتعمل المدارس الخاصة على اخضاع موظفيها لعملية التدريب بمنظور شمولي دون تفرقة لأن الهدف لديها التدريب لغايات التطوير والتحسين بعيداً عن المسميات الوظيفية، فهي تسعى أيضاً لمواكبة كل ما يستجد من معلومات معرفية وتقنيات

علمية بحيث تلحق موظيفيها بتلك الدورات التي من شأنها رفع مستويات الأداء العام وتحقيق أعلى مستويات الربحية.

- **فيما يتعلق بفقرات التقييم:**

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بفقرات التقبل القوي لأهداف التقييم، كما هو موضح في الجدول رقم (٢٧) كما يلي:

جدول (٢٧)

المتوسطات الحسابية والإنحرفات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على تقييم الموهوبين

رقم الفقرة	الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي*	درجة التقدير
١	توفر مؤسستك مقاييس موضوعية قادرة على تقييم أداء الموهوب بحيادية	0.813	3.586	عالية
٢	توفر مؤسستك نظام تقييم قادر على تمييز خصائص الفرد السلوكية ضمن بيئة العمل	0.834	3.483	متوسطة
٣	تعكس مؤشرات التقييم المعتمدة في مؤسستك على المستوى الحقيقي للأداء الفعلي الموهوب	0.859	3.379	متوسطة
٤	تهدف مؤسستك من عملية التقييم إلى رفع مستوى أداء الأفراد العاملين خاصة الموهوبين	0.822	3.641	عالية
٥	تستفيد مؤسستك من مناهج التقييم لتطوير سياسات الموارد البشرية	0.879	3.586	عالية

٦	تساهم عملية التقييم في مؤسستك على زيادة دافعية العاملين و تحسن أدائهم	0.888	3.664	عالية
٧	تمتاز مقاييس التقييم في مؤسستك بالصدق والثبات والموضوعية	0.891	3.614	عالية
٨	معايير التقييم المتبعة في مؤسستك قادرة على التنبؤ بمستوى أداء الأفراد الموهوبين مستقبلاً	0.921	3.490	متوسطة
٩	تطبق مؤسستك معايير تقييم توفر تغذية راجعة عن الموظفين وتمكن الإدارة من اتخاذ القرارات الرشيدة	0.817	3.517	عالية
١٠	توفر مؤسستك أساليب متنوعة لتقييم العاملين وبخاصة الموهوبين	0.875	3.503	عالية
	المعدل العام للمحور	0.860	3.546	**عالية**

*** الدرجة الدنيا (١) والدرجة القصوى من (٥)**

يُلاحظ من الجدول (٢٧) أن المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد عينة الدراسة تراوحت مابين [0.813–0.921] وبإنحراف معياري مابين [3.490–3.664] وبدرجة تقدير (متوسطة وعالية). من خلال ملاحظة الباحثة تبين أن المقاييس المتبعة في التقييم للأفراد العاملين في المدارس الخاصة تمتاز بالموضوعية حيث أن القائمين على المدارس الخاصة بالدرجة الأولى يسعون لتحقيق الربحية العالية وهذا لا يتحقق إلا من خلال الأداء المتميز والذي لا يتحقق إلا إذا تم اختيار الفرد الموهوب بدقة وموضوعية بعيداً عن الارتجالية في الاختيار، كما وتهدف برامج التقييم الى قياس سلوكيات الافراد فالأداء العالي لا يغني عند المؤسسات التربوية عن سلوك الفرد

وأخلاقه الاجتماعية والوظيفية لأن المدارس الخاصة تعتبر الفرد وخاصة الموهوب بمثابة ممثل لها ولانجازاتها الوظيفية، ولأن المدارس الخاصة تهدف لرفع مستوى أداءها وتحسين انتاجيتها لغايات النجاح وتحقيق الربحية على حد سواء فهي تسعى من خلال تنفيذ عملية التقييم لرفع مستوى أداء افرادها وخاصة الموهوبين منهم، وتهدف أيضاً لتطوير سياساتها المستقبلية بما يتوافق ورسالتها ورؤيتها الوظيفية وإن كانت في الغالب تسعى لرفع مستوى أرباحها المالية، وترى الباحثة من خلال مقابلتها لعدد من العاملين في المدارس الخاصة بأن رفع مستوى الأداء الفعلي للعاملين مرتبط بالتقييم الموضوعي والذي يمتاز بالصدق والثبات والتنوع في القياس بحيث انه لا يعتمد على قياس اتجاه واحد لدى الفرد الموهوب، وبحيث يكون هذا التقييم بمثابة تغذية راجعة يستفاد منها لتلافي الأخطاء المتوقعة مستقبلاً وتجاوز العقبات الحالية إن وجدت إلا أن ما يؤخذ على بعض المدارس الخاصة أنها لا تسهم في تحقيق الدافعية للعاملين حيث أنها من خلال عملية التقييم لا تكافؤ الموظف الموهوب في الغالب بشكل علني أو مادي فهي تحتفظ بنتائج التقييم لغايات إعادة التعيين أو تحسين الأداء الوظيفي فقط.

- **فيما يتعلق بفقرات المعوقات:**

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بفقرات المعوقات، كما هو موضح في الجدول رقم (٢٨) كما يلي:

جدول (٢٨)

المتوسطات الحسابية والإنحرفات المعيارية لإستجابات أفراد عينة الدراسة على المشاكل والمعوقات التي تواجه الأفراد الموهوبين

رقم الفقرة	الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي*	درجة التقدير
١	لا توفر مؤسستك مناهج علمية تتناسب وقدرات الفرد الموهوب	1.104	3.361	متوسطة
٢	لا يوجد لدى مؤسستك استراتيجية واضحة عن المورد البشري الموهوب	1.052	3.354	متوسطة
٣	لا توفر مؤسستك نظام لتخطيط الموارد البشرية قادر على التنبؤ بالاحتياجات الخاصة بالفرد الموهوب	1.105	3.293	متوسطة
٤	توفر مؤسستك مرافق وأدوات تتناسب مع احتياجات الفرد الموهوب	0.814	3.333	متوسطة
٥	توفر مؤسستك مرشدا قادر على تمييز الفرد الموهوب وماهية التعامل معه	0.958	3.469	متوسطة
٦	تعتبر مؤسستك عملية إدارة المورد البشري الموهوب عملية روتينية	0.953	3.524	عالية
٧	لا يوجد لدى مؤسستك وصف وظيفي للفرد الموهوب	0.963	3.329	متوسطة
٨	تتسم معايير تقييم الفرد الموهوب في مؤسستك	0.865	3.448	متوسطة

	بالإعتمادية العالمية			
٩	تعتمد مؤشرات التقييم في مؤسستك على مبدأ الالتزام الوظيفي	0.823	3.660	عالية
١٠	تُغفل مؤسستك الجوانب القانونية في إجراءات التخطيط للموهوب	1.008	3.456	متوسطة
	المعدل العام للمحور	0.965	3.423	

*** الدرجة الدنيا (١) والدرجة القصوى من (٥)**

يُلاحظ من الجدول (٢٨) أن المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد عينة الدراسة تراوحت مابين [1.105 – 0.814] وبإنحراف معياري مابين [3.293 – 3.660] وبدرجة تقدير (متوسطة وعالية). وتعزى الباحثة تلك النتائج إلى الفكرة الشائعة بين مختلف فئات المجتمع المحلي وبشكل عام وبعض المدارس الخاصة على وجه الخصوص إلى اعتبار الفرد الموهوب(الطالب) يتميز أو يظهر مستوى ابداعه من خلال المعدل العام أو ترتيبه ضمن صفه، دون الالتفات لمهاراته المعرفية أو الأدائية وتعزى الباحثة ذلك لمحدودية تطبيق مبدأ الإستراتيجية الواضحة في تصنيف الفرد الموهوب، حيث توفر بعض المدارس الخاصة اجراءات أو سياسات تنبؤية من شأنها معرفة وتقدير الاحتياجات المعرفية التي يمكن ان نوفرها للفرد الموهوب لتنمية قدراته الإبداعية، حيث أن معظم المدارس الخاصة تعمل على توفير مرافق ومعدات وتجهيزات بعضها لغايات التعلم والأخر للاستكشاف لدفع الافراد الموهوبين من الطلبة للإبداع والابتكار، كما وأنها توفر مرشد قادر على معرفة الفرد الموهوب وجوانب ابداعه سواء المعرفية أو المهنية الأدائية بحيث يعمل المرشد على توجيه هذا الطالب ومساعدته على تخطي العقبات سواء على المستوى التعليمي أو

الاجتماعي، وترى الباحثة من خلال ملاحظتها أن عملية ادارة الموهبة تحتاج للتجديد والتطوير بعيداً عن الروتين لأن الفئة المستهدفة خاصة من الطلبة الموهوبين يمتازون بحب التجديد والتطوير وهذه أبرز سمة من سماتهم لا يمكن اغفالها من قبل الادارة التربوية، وتفتقر معظم المدارس الخاصة لوجود وصف وظيفي للفرد الموهوب حيث أنه لا يوجد معايير أو مقاييس رقمية واضحة لتميز الموهوب عن غيره فالاكتفاء باختبار أو مقابلة شفوية لا يغني عن وجود اعتمادية على مستوى عالمي يضمن قياس كافة الجوانب المعرفية والمهارات والقدرات الذهنية بما يضمن تحقيق الموضوعية والثبات بعيداً عن قياس الموهبة بمدى الالتزام بالحضور للدوام أو الغياب عنه أو السلوكيات العامة بشكل غير ممنهج أو مدروس.

الجزء الثاني: تخطيط الموارد البشرية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بفقرات التخطيط للموارد البشرية، كما هو موضح في الجدول رقم (٢٩) كما يلي:

- **فيما يتعلق بفقرات التخطيط للموارد البشرية:**

جدول (٢٩)

المتوسطات الحسابية والإنحرفات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال التخطيط للموارد البشرية

رقم الفقرة	الفقرة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي*	درجة التقدير

١	توفر مؤسستك نظاما لتخطيط الموارد البشرية	0.823	3.669	عالية
٢	تسعى خطة الموارد البشرية لتلبية الأهداف الإستراتيجية لمؤسستك	0.791	3.720	عالية
٣	تعتمد مؤسستك في عملية تخطيط الموارد البشرية على قواعد بيانات شاملة	0.810	3.662	عالية
٤	تقوم عملية التخطيط للمورد البشري على مبدأ المواءمة بين الحاجة و العجز	0.789	3.504	عالية
٥	تُدخل مؤسستك فكرة التخطيط للمورد البشري في وظائفها المختلفة (الاستقطاب، الاختيار، التعيين)	0.815	3.727	عالية
٦	يوجد في مؤسستك معايير لتحليل الوظائف ضمن خطة الموارد البشرية	0.809	3.703	عالية
٧	تعتمد مؤسستك أساليب رياضية لتحليل احتياجاتها	0.752	3.511	عالية
٨	تعتمد مؤسستك على أساليب كمية في عملية التنبؤ بالاحتياجات	0.774	3.614	عالية
٩	يوجد في مؤسستك نظام لتحليل المخزون من الموارد البشرية	0.802	3.441	متوسطة

١٠	توفر مؤسستك كادر كفؤ قادر على تصميم خطة الموارد البشرية	0.803	3.724	عالية
١١	تقوم مؤسستك بتحليل بيئة العمل عند خطة للموارد البشرية	0.760	3.699	عالية
١٢	يتم تعديل الخطط في مؤسستك وفق التغيرات الحاصلة في البيئة	0.685	3.846	عالية
١٣	يتوفر في مؤسستك كفاءات قادرة على بناء خطة للموارد البشرية	0.758	3.706	عالية
١٤	توفر مؤسستك عنصر المشاركة والتواصل في عملية التخطيط للمورد البشري	0.773	3.776	عالية
١٥	تعتمد مؤسستك نظام شمولي في تخطيط احتياجاتها للموارد البشرية	0.846	3.645	عالية
١٦	تعتمد مؤسستك استراتيجية تخطيط ساهمت في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية	0.784	3.678	عالية
١٧	توفر مؤسستك نظام معلوماتي لغايات التنبؤ بالموارد البشرية المتوفرة	0.832	3.601	عالية
١٨	تتبع مؤسستك منهجية واضحة لصياغة أهداف الخطة	0.767	3.688	عالية

١٩	توفر مؤسستك نماذج حديثة لوصف كل وظيفة	0.834	3.617	عالية
٢٠	تقدم الإدارة العليا الدعم اللازم لخطة الموارد البشرية	0.891	3.709	عالية
٢١	تخصص مؤسستك موازنة ملائمة لتنفيذ خطة الموارد البشرية	0.754	3.660	عالية
٢٣	تطور مؤسستك المواقع الوظيفية المراد اشغالها باستمرار	0.849	3.601	عالية
٢٤	يتوفر لدى مؤسستك قاعدة بيانات خاصة بالعاملين لديها	0.786	3.874	عالية
٢٥	تتبنى مؤسستك نظام متابعة وإشراف على تنفيذ الخطة	0.799	3.951	عالية
٢٦	توفر مؤسستك نظام رقابة داخلية على تنفيذ مسار الخطة	0.799	3.846	عالية
	المعدل العام للمحور	0.795	3.687	عالية

*** الدرجة الدنيا (١) والدرجة القصوى من (٥)**

يُلاحظ من الجدول (٢٩) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تراوحت مابين [0.685 – 0.891] وبانحراف معياري مابين [3.441 – 3.951] وبدرجة تقدير (متوسطة وعالية). ومن خلال قراءة الباحثة تبين أن المدارس الخاصة تطبق وان كان بشكل متفاوت نظاماً

يقوم على توفير معلومات ومؤشرات تتعلق ببيانات الموظفين من حيث المؤهل العلمي والخبرة وغيرها من الأمور المتعلقة بمواردها البشرية، ومن خلال مقابلة الباحثة مع عدد من الاداريين المعنيين في الإشراف والتنفيذ على خطة الموارد البشرية تبين بأن الخطة التي يتم وضعها للموارد البشرية هدفها الأساسي تلبية الرؤيا الوظيفية للمدرسة والأهداف الاستراتيجية لها وعلى رأسها تحقيق الأهداف الربحية، ومن خلال تحليل الأرقام تبين بأن معظم المدارس الخاصة يتوفر لديها قواعد معلومات تشتمل على بيانات العاملين لديها وهي تسعى من خلال تلك الخطوة لتحقيق تطلعاتها وإجراءتها المستقبلية من حيث إعادة التعيين والدوران الوظيفي فتوفير قاعدة البيانات للموظفين كفيل بتأمين وتسهيل مهمة الاختيار والتعيين والترقية للموظفين فيما بعد اضافة الى امكانية الاطلاع على بيانات كل موظف وتاريخه الوظيفي، ومن خلال المقابلات التي أجرتها الباحثة مع المدراء الاداريين في المدارس الخاصة تبين لها أن أغلبية المدارس الخاصة تعتمد مبدأ الترابط والمؤامة ما بين حاجاتها من موارد البشرية وما هو متوافر في سوق العمل، لأنها تحاول قدر الامكان تحقيق أعلى مستويات الجودة والإنتاجية بأقل التكاليف، إذ أنهم يميلون إلى إدخال مبدأ التخطيط للموارد البشرية في كافة المستويات الوظيفية سواء بالاستقطاب أو الاختيار أو التعيين ،فإن هذا يعزز لدى المداراء توفير المعايير المعتمدة لتحليل كافة الوظائف ضمن خطة الموارد البشرية، مما يدفع ادارة الموارد البشرية في المدارس الخاصة لاعتماد الأساليب الرياضية بهدف تحديد الكم والنوع من الاحتياجات البشرية المطلوبة من الموارد البشرية، ومن خلال ملاحظة الباحثة كملاحظ مشارك تبين بأن معظم المدارس الخاصة تعتمد الأساليب الكمية لغايات عملية التنبؤ بالموارد البشرية المطلوبة للكافة مستوياتها الوظيفية، حيث توفر المدارس الخاصة نظام ضمن ادارة مواردها البشرية يهدف الى تحليل مخزونها من الموارد البشرية، وهذا النظام لتحليل المخزون يقوم عليه كادر وظيفي متخصص وكفؤ قادر على تصميم خطة الموارد

البشرية، إلا أنه ومن خلال ملاحظة الباحثة تبين بأن هذا الكادر يستمد خبرته وكفاءته من خلال الممارسة الوظيفية فقد لاحظت الباحثة أن أغلب المدارس تلجأ إلى توظيف أفراد بتخصصات بعيدة كل البعد عن مضمون ادارة الموارد البشرية إما من خلال لجوءها لاعتماد سياسة الترقية الوظيفية في هذه الادارة أو اعطاء دورات وظيفية تتضمن مساقات تثقيفية بإدارة الموارد البشرية، حيث تقوم ادارة الموارد البشرية بتحليل بيئة العمل من حيث الحاجة والفائض من الموارد البشرية المتوافرة والمطلوبة مستقبلاً، إضافة الى امتياز ادارة الموارد البشرية بالمرونة أي أنها تتعامل مع المتغيرات البيئية المحيطة بسهولة ويسر بما يضمن المصلحة العامة وأهدافها الوظيفية الخاصة، أما من حيث بعد التواصل والمشاركة في عملية التخطيط للمورد البشري فقد لاحظت الباحثة ومن خلال تحليل النتائج بأن النسب عالية وتمتاز المدارس الخاصة بارتفاع نسبة المشاركة والتواصل ما بين العاملين والقائمين على تنفيذ خطة الموارد البشرية، حيث تعمل ادارة الموارد البشرية في المدارس الخاصة على مبدأ الشمول في عملية التخطيط لاحتياجاتها من الموارد البشرية بحيث تشمل كافة مستوياتها الادارية في المدرسة وبهدف ضمان تحقيق الرؤيا والرسالة الوظيفية لكل مدرسة للوصول للأهداف التربوية والربحية على حد سواء، ولأن تطبيق الاستراتيجيات الوظيفية في عملية التخطيط يضمن للمدارس الخاصة تحقيق أهدافها فإنه تبين للباحثة من خلال قراءة الأرقام بأن معظم المدارس الخاصة تعمل على تطبيق استراتيجية تخطيط لضمان تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية وبالتالي تحقيق النجاح والتميز، كما وتعمل المدارس الخاصة على توفير نظام معلوماتي لغايات التنبؤ بكم ونوع الموارد البشرية المتوافرة والمتوقع طلبها مستقبلاً، إذ لاحظت الباحثة من خلال المقابلات التي أجرتها مع عدد من مدراء المدارس الخاصة بأن تلك المدارس تعمل على اتباع منهجية محددة وواضحة لصياغة أهداف الخطة لضمان تحقيق أهدافها التعليمية المرجوة وأرباحها المالية المتوقعة، إضافة الى توفير تلك

المدارس نماذج حديثة ومتطورة لوصف وتحليل كل وظيفة على حدا، حيث تبين للباحثة من خلال دراسة متأنية أن الادارة العليا في المدارس الخاصة تقدم الدعم المادي والإشرافي اللازم لمتابعة تنفيذ خطة الموارد البشرية وإن كان هذا الدعم في الأغلب يعتمد على الجانب الاشرافي والتوجيهي مع نقص في الامداد والدعم المادي، فمن خلال قراءة الأرقام والنسب يتبين أن المدارس الخاصة تحدد موازنة خاصة ومحددة لدعم تنفيذ خطة الموارد البشرية، أما من خلال ملاحظة الباحثة تبين بأن تخصيص موازنة لتنفيذ خطة الموارد البشرية هو إجراء شكلي في الغالب وفي بعض الأحيان يصرف بشكل جزئي أو محدود جداً وتعزو الباحثة هذا التحليل لكون أن معظم المدارس الخاصة ترى بأن إدارة الموارد البشرية هي إدارة تابعة وليست مستقلة وتستمد نجاحها وفعاليتها من الإدارة العليا في الغالب، أما فيما يخص بعد المواقع الوظيفية وتطويرها فإن معظم المدارس الخاصة تعمل على تطوير المواقع الوظيفية وتزويد الموظفين بالدورات التدريبية والمعدات التي من شأنها تطوير الوظيفية ومواكبة كل ما هو جديد في سوق العمل سيما وأن البيئة التعليمية بيئة متطورة تعتبر المحور الرئيسي في عملية التعلم والتعليم على مستوى الطالب والمعلم الموهوب على حد سواء، ولأن المدارس الخاصة، وقد لاحظت الباحثة من خلال استعراض نتائج تحليل الاستبيان بأن المدارس الخاصة تعمل على توفير نظام يهدف إلى المتابعة والإشراف على تنفيذ الخطة، بهدف تحقيق الأهداف المرجوة منها، والإيمان المدارس الخاصة بأن تحقيق مستويات الأداء العالي والمنافسة في سوق العمل يحتاج لاستمرارية المتابعة والإشراف والتوجيه، ومن خلال ملاحظة الباحثة تبين بأن المدارس الخاصة التي تسعى للنجاح والتميز توفر نظام الرقابة الداخلية بشكل ممنهج ومدروس وتعزو الباحثة ذلك الى المنافسة القوية في سوق العمل في البيئة التربوية وسعي كل مدرسة لتحقيق النجاح والتميز تمشياً مع التطورات

المتلاحقة في البيئة التعليمية والتقنيات الالكترونية المطروحة والتي تتطلب من تلك المدارس توفيرها وتأمين بيئتها التعليمية بها بشكل دوري ومستمر.

اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عن مستوى دلالة (α ٠,٠٥.) بين إدارة الموهبة وتخطيط الموارد البشرية.

الفرضية البديلة الأولى: يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عن مستوى دلالة (α ٠,٠٥.) بين إدارة الموهبة وتخطيط الموارد البشرية.

ولاختبار الفرضية تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد لمتوسطات آراء عينة الدراسة لمدى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≥ ٠,٠٥) بين إدارة الموهبة وتخطيط الموارد البشرية، والجدول (٣٠) يبين نتائج الاختبار.

الجدول رقم (٣٠)

تحليل التباين للانحدار لأثر إدارة الموهبة على تخطيط الموارد البشرية

مصدر التغير	مجموع المربعات	DF (درجات الحرية)	متوسط مجموع المربعات	R (الارتباطية)	R^2 (معامل التحديد)	F المحسوبة	مستوى الدلالة
مجموع المربعات بسبب الانحدار SSR	14.050	5	2.810	٠,٦٨٦	٠,٤٧١	24.355	٠,٠٠٠

مجموع مربعات الانحرافات عن الانحدار(البواق) SSE	15.807	137	.115				
مجموع المربعات الكليSST	29.857	142					

يشير الجدول (٣٠) إلى وجود أثر دال إحصائياً، حيث بلغ مجموع المربعات بسبب الإنحدار*SSR* (14.050) عند مستوى دلالة إحصائية(α≤ ٠,٠٥)، أما معامل التحديد *R2* فقد بلغ (٠,٤٧١)، وهي ذات معنوية حيث بلغت قيمة *f* المحسوبة (24.355) وهي أعلى من قيمتها الجدولية (٣,٨٤١٥)، وعلى مستوى دلالة إحصائية بلغت (٠,٠٠٠) وهي أقل من القيمة المحددة ٠,٠٥، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة، وهذا يعني انه (يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عن مستوى دلالة (α ٠,٠٥.) بين إدارة الموهبة وتخطيط الموارد البشرية.

وبالرغم من وجود علاقة بين إدارة الموهبة وتخطيط الموارد البشرية إلا أنه لا بد من أن تعمل المدارس الخاصة على تكثيف جهودها وتركيز الاهتمام على أفرادها الموهوبين من الطلبة والمعلمين والعمل على تدريبهم وتطوير مهاراتهم وقدراتهم الإبداعية، وتزويدهم بكل ما يحتاجوه من دعم مادي ومعنوي بحيث تشكل الإدارة دافع لهم تحقيق أهدافهم ضمن بيئة عمل مناسبة، فمجال التربية والتعليم هو الرافد الأول والحاضن الرئيسي للمواهب البشرية بكافة مستوياتها سواء كانت للطالب أو المعلم أو الإدارة، فالحديث عن المدرسة لا يمكن فصله عن المجتمع، فالتربية الحديثة تنظر إلى المدرسة باعتبارها مجتمع صغير ضمن البيئة المجتمعية، فالمدرسة تقوم بإعداد الفرد وتنمية قواه ومواهبه إعداداً فردياً وتتيح له الفرص للنمو المتكامل والتطور الفكري وتنمية جوانب الموهبة والإبداع لديه، فالمدرسة هي المطور والمنمي للإبداع من خلال المناهج

المتطورة وطرق التدريس الحديثة والأنشطة غير الممنهجة التي تتوافق وقدرات طلبتها الموهوبين وتعطي الفرص للتميز والإبداع، فكلما كان لدى الإدارة المدرسية القدرة على التخطيط والابتكار في توفير بيئة تعليمية مناسبة لطلبتها ومعلميها الموهوبين على حد سواءً وتزويدهم بالوسائل التعليمية والتكنولوجية الحديثة والمتطورة للطالب والمعلم كلما كان الإنجاز والتقدم واستثمار الموهبة أجدى وأكبر، حيث لاحظت الباحثة من خلال المقابلات التي أجرتها مع عدد من المدراء والإداريين في المدارس الخاصة بأن لدى تلك المدارس القدرة على احتواء المتغيرات التي يمر بها العالم التربوي الذي يمر بمرحلة انتقالية سريعة نظراً لتأثره بكل محركات التغيير الثقافية والسياسية والاجتماعية التي تتطلب من القادة التربويين التخطيط والتنظيم المرن الذي يعمل على تشكيل بيئة تربوية لها القدرة على رفد المجتمع بقيادات علمية وتربوية ترنو للارتقاء بنفسها ليرتقي التعليم بها، ويتبين ذلك من خلال عدد من المبادرات والخطوات التي تعمل على تطوير الفكر الإبداعي وتنمية المواهب لدى أفراد تلك المدارس من الطلبة والمعلمين، فلقد أشار بعد المدراء إلى مبادرة جائزة الملكة رانيا العبدالله للتميز التربوي ودورها في تحويل نظرة المجتمع إلى أهمية دور المدير والمعلم في البناء الاجتماعي، حيث أن البيئة التعليمية لم تعد تقتصر على الغرف الصفية فقط وإنما تمتد خارج أسوار المدرسة وتخدم المجتمع المحلي كما لم يعد الطالب مجرد متلقن وإنما أصبح محور للعملية التعليمية التعليمية، إضافة إلى اعتبار المؤسسات التعليمية بكافة عناصرها (المدرس، الطالب، والمجتمع) تعمل على تنبيه حواس المتعلم واستثارة تصوراته الذهنية والوجدانية وتعمل على تفاعله مع مكونات هذه البيئة، من خلال توفير سبل التخطيط والتنظيم بتوفير تقنيات التعليم الحديثة ومنظومات التعليم والتعلم المتطورة.

اختبار الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى:

٦. لا يوجد اثر ذات دلالة إحصائية عن مستوى دلالة (α .٠,٠٥) بين استقطاب الموهبة وتخطيط الموارد البشرية، ويعزى ذلك إلى أن المدارس الخاصة تعتمد على سياسة الاستقطاب للموارد البشرية ضمن عملية التخطيط للموارد البشرية، حيث تعتبر المدارس الخاصة عملية الاستقطاب بمثابة خطوة أولى وضرورية في عملية التخطيط فينعكس ذلك على إعداد وتخطيط الموارد البشرية من حيث الإعداد والتقدير الكمي والنوعي لحجم الموارد البشرية المراد تعيينها لاحقاً، ويؤدي ذلك إلى تحقيق تنسيق ومواءمة بين مختلف الجهات المعنية في عملية التعليم في المدرسة ،وترى الباحثة أن أن تطبيق سياسة الاستقطاب في المدارس بشكل عام والمدارس الخاصة على وجه الخصوص يسهم في اتخاذ قرارت إدارية في التعيين تتسم بالمنطقية وكفايات الحاجات الوظيفية للمدرسة بما يضمن تحقيق الأهداف المنشودة.

٧. لا يوجد اثر ذات دلالة إحصائية عن مستوى دلالة (α .٠,٠٥) بين اختيار المورد البشري الموهوب وتخطيط الموارد البشرية ومن خلال ملاحظة الباحثة تبين بأن هناك ثمة علاقة ما بين اختيار المورد البشري الموهوب حيث أنه كلما كان هناك تخطيط إداري مدروس ضمن إدارة الموارد البشرية بدءاً من الاستقطاب حتى التعيين كلما كان الاختيار للمورد البشري الموهوب أدق وأنجح، حيث تعمد المدارس الخاصة لانتقاء الموارد البشرية الأكفأ التي تحقق لها أعلى مستويات النجاح والربحية بأقل تكاليف، ولكن يتوجب على المدارس الخاصة أن تنتقي النوع وليس فقط الكم بمعنى تعيين العاملين بناءً على الكفاءة والخبرة وليس المؤهل العلمي فقط وأن تكون لموارد البشرية التي يتم تعيينها

تتسم الأداء العالي وأنها تعتبر قيمة مضافة للمدرسة بشكل خاص والمجتمع المحلي بشكل عام.

٨. لا يوجد اثر ذات دلالة إحصائية عن مستوى دلالة (α ٠,٠٥.) بين تدريب وتطوير الموهوب وتخطيط الموارد البشرية، حيث لاحظت الباحثة من خلال قراءة نتائج التحليل قيام المدارس الخاصة بتوفير دورات تدريبية لدى الموارد البشرية العاملة لديها، بحيث تعمل على تحسين أدائها الوظيفي في المدارس الخاصة، وبرأي الباحثة أن هذه النتيجة تبين مدى اهتمام المدارس الخاصة بالدور الكبير التي تقوم به الدورات التدريبية لدى العاملين لديها حيث تساهم الدورات باختلاف مضامينها العلمية بتقديم المعلومات وتعزيز كفاءة العاملين وتطوير أداؤهم التعليمي. وتشير الباحثة أن تقدير الدرجة المتوسطة في إعطاء الدورات التدريبية للعاملين في المدارس الخاصة إلا أن المدارس الخاصة تؤمن بسياسة استقطاب الفرد الموهوب من أصحاب الخبرات والمهارات بحيث تقلل مستقبلا" من حاجتها لعملية التدريب والتطوير إلا كما لاحظت الباحثة الدورات التي تتواكب والمستجدات العلمية والالكترونية التي تحتاج لتعليم وتطوير المهارات.

٩. لا يوجد اثر ذات دلالة إحصائية عن مستوى دلالة (α ٠,٠٥.) بين تقييم الموهوب وتخطيط الموارد البشرية، ويعزى ذلك إلى أن المدارس الخاصة تتميز بكفاءة وتميز نظم الرقابة والتقييم بكافة مستوياتها سواء على مستوى الأداء الوظيفي أو المالي ذلك لأن ضبط النفقات وتحسين الأداء من ضمن أولوياتها في العمل ومن شأنها أيضاً تعزيز عملية ضبط النفقات وتقييم أفرادها لغايات رفع مستوى الأداء وتحديد نقاط الضعف ومعالجتها بما يضمن تحقيق الأهداف المنشودة بحيث تقلل فرص الخطأ وتزيد نسب النجاح والمنافسة في سوق العمل.

١٠.	لا يوجد اثر ذات دلالة إحصائية عن مستوى دلالة (α .٠,٠٥) بين مشاكل أو معوقات الموهوب وتخطيط الموارد البشرية، ومن خلال ملاحظة الباحثة تبين بأن المعوقات والمشاكل التي تواجه الفرد الموهوب لا يمكن حدها أو التخلص منها بشكل نهائي فهي تتواجد في المدارس بشكل عام إلا أن المدارس الخاصة تسعى جاهدة لحصر تلك المعوقات وأبعادها عن الفرد الموهوب وذلك لأن المدارس الخاصة تؤمن بقدرات ومهارات الموهوب المستقبلية التي يمكن أن تصنع التغيير في كافة مناحي الحياة فهي تعتبر الفرد الموهوب وكل ما تنفقه في تطوير أداؤه بمثابة قيمة مضافة واستثمار مستقبلي تجني أربحاه من خلال التدريب والتعليم وتجاوز تلك العقبات، لكن يؤخذ على بعض المدارس الخاصة أنها تعتبر أن المشاكل والمعوقات التي تواجه الفرد الموهوب هي مشاكل مادية من حيث الإعداد والتجهيزات التعليمية وتستتبعد المشاكل الاجتماعية التي تواجه الفرد الموهوب حيث أن بعض المدارس لا تخصص مرشداً مؤهلاً قادر على تفهم حاجات الموهوب وتطلعاته ونمط سلوكه الاجتماعي مع الإفراد الآخرين أو أنها تشرك نفس المرشد للأفراد كافة دون تخصيص مرشد معين لتلك الفئة من الموهوبين.

والجدول رقم (٣١) يبين تأثر كل من متغيرات إدارة المواهب على تخطيط إدارة الموارد البشرية:

جدول(٣١)

نتائج اختبار الانحدار

المتغير المستقل	المتغير التابع	T	T الجدولية	مستوى الدلالة	قيمة BETA

استقطاب الموهبة	تخطيط الموارد البشرية	1.579	1.962	0.117	0.118
اختيار المورد البشري الموهوب		3.308		0.001	0.303
تدريب وتطوير الموهوب		3.388		0.001	0.282
تقييم الموهوب		1.057		0.292	0.115
مشاكل او معوقات الموهوب		0.421		0.675	0.029

يشير الجدول رقم (٣١) الى ما يلي:

استقطاب الموهبة: بلغت قيمة المختبر (T) (1.579) وهي أقل من قيمتها الجدولية، بقيمة احتمالية (0.117) وهي أعلى من القيمة المحددة (٠,٠٥) مما يشير إلى عدم وجود أثر ذو دلالة مشاكل او معوقات الموهوببين استقطاب الموهبة وتخطيط الموارد البشرية.

اختيار المورد البشري الموهوب: بلغت قيمة المختبر (T) (3.308) وهي أعلى من قيمتها الجدولية، بقيمة احتمالية (0.001) وهي أقل من القيمة المحددة (٠,٠٥) مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة مشاكل او معوقات الموهوب بين اختيار المورد البشري الموهوب وتخطيط الموارد البشرية.

تدريب وتطوير الموهوب: بلغت قيمة المختبر (T) (3.388) وهي أعلى من قيمتها الجدولية، بقيمة احتمالية (0.001) وهي أقل من القيمة المحددة (٠,٠٥) مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة مشاكل او معوقات الموهوب بين تدريب وتطوير الموهوب وتخطيط الموارد البشرية.

تقييم الموهوب: بلغت قيمة المختبر (T) (1.057) وهي أقل من قيمتها الجدولية، بقيمة احتمالية (0.292) وهي أعلى من القيمة المحددة (٠,٠٥) مما يشير إلى عدم وجود أثر ذو دلالة مشاكل او معوقات الموهوببين تقييم الموهوب وتخطيط الموارد البشرية.

مشاكل او معوقات الموهوب: بلغت قيمة المختبر (T) (0.421) وهي أقل من قيمتها الجدولية، بقيمة احتمالية (0.675) وهي أعلى من القيمة المحددة (٠,٠٥) مما يشير إلى عدم وجود أثر ذو دلالة احصائية بين مشاكل او معوقات الموهوب وتخطيط الموارد البشرية.

كما يشير الجدول رقم (٣١) الى أناختيار المورد البشري الموهوب كان العامل الأكثر تاثيراً في تخطيط الموارد البشرية حيث بلغت قيمة (BTEA) (0.303)، تلاه تدريب وتطوير الموهوب وبقيمة بلغت (0.282).

الفرضية الرئيسية الثانية:

الفرضية الصفرية: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى دلالة (α =٠,٠٥) لإدارة الموهبة تعزى للبيانات الشخصية للمدراء والإداريين والمعلمين في قطاع التعليم الخاص والمدارس الخاصة (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية ،........)

ولاختبار الفرضية تم استخدام اختبار (One way Anova) لمعرفة إن كان هناك فروقات ذات دلالة في استجابات عينة الدراسة لإدارة الموهبة تعزى للبيانات الشخصية للمدراء والإداريين والمعلمين في قطاع التعليم الخاص والمدارس الخاصة ، على مستوى الدلالة الإحصائية (α= ٠,٠٥)، ويُشير الجدول (٣٢) إلى نتائج الاختبار، وذلك على النحو التالي:-

الجدول (٣٢)

One way ANOVA

المتغير		مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
الجنس	بين المربعات	10.485	70	0.150	1.277	٠,١٤٩

	Between Groups					
	داخل المربعات Within Groups	8.917	76	0.117		
العمر	بين المربعات Between Groups	19.401	146	1.255	1.085	٠,٣٦٣
	داخل المربعات Within Groups	87.860	70	1.157		
الحالة الاجتماعية	بين المربعات Between Groups	86.750	75	0.238	٠,٩٤٠	٠,٦٠٢
	داخل المربعات Within Groups	174.610	145	0.253		
المؤهل العلمي	بين المربعات Between Groups	16.671	70	0.336	١,٣٠٨	٠,١٢٦
	داخل المربعات Within Groups	19.000	75	0.257		
الخبرة	بين المربعات Between Groups	35.671	145	1.618	١,٠٦٥	٠,٣٩٣

	داخل المربعات Within Groups	23.493	70	1.519		
المركز الوظيفي	بين المربعات Between Groups	19.500	76	٠,٦١٠	١,٨٦٠	٠,٠٠٤
	داخل المربعات Within Groups	42.993	146	٠,٣٢٨		
عدد الدورات الحاصل عليها	بين المربعات Between Groups	113.250	70	١,٠٦٧	١,١٠٩	٠,٣٢٩
	داخل المربعات Within Groups	115.417	76	٠,٩٦٣		

يُشير الجدول (٣٢) إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة لإدارة الموهبة تعزى للمركز الوظيفي للمدراء والإداريين والمعلمين في قطاع التعليم الخاص والمدارس الخاصة، حيث بلغ مستوى الدلالة أعلى من القيمة المحددة (٠,٠٥).

كما يُشير الجدول (٣٢) إلى عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة لإدارة الموهبة تعزى للبيانات الشخصية للمدراء والإداريين والمعلمين في قطاع التعليم الخاص والمدارس الخاصة، حيث بلغ مستوى الدلالة أعلى من القيمة المحددة (٠,٠٥).

ولبيان اتجاه الفروق في استجابات عينة الدراسة لإدارة الموهبة تعزى للمركز الوظيفي للمدراء والإداريين والمعلمين في قطاع التعليم الخاص والمدارس الخاصة تم استخدام اختبار شفيه للفروق والجدول رقم (٣٣) بشبر الى النتائج:

الجدول رقم (٣٣)

اختبار شفيه للفروق في استجابات عينة الدراسة لإدارة الموهبة تعزى للمركز الوظيفي

Scheffe[a,b]

الوظيفي	N	Subset for alpha = 0.05
		1
مساعد مدير	11	3.5555
مدرس	110	3.6028
رئيس قسم	24	3.6704
مدير	2	3.7591
Sig.		.848

يشير الجدول رقم (٣٣) إلى أن الفروق في إستجابات عينة الدراسة لإدارة الموهبة كانت لصالح المركز الوظيفي مدير تلاه رئيس قسم.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

النتائج والتوصيات

مقدمة :

بعد استكمال هذه الدراسة بجانبيها النظري والميداني، أثر إدارة الموهبة على تخطيط الموارد البشرية، وبعد استعراض تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام مجموعة من الاختبارات عن طريق برنامج الحزم الإحصائية Spss، تبلورت لدى الباحثة مجموعة من النتائج والتي سيتم عرضها في هذا الفصل، وبناء على تلك النتائج سيتم عرض مجموعة من التوصيات التي تهدف للاستفادة القصوى من تطبيق إدارة الموهبة وأثرها على إدارة الموارد البشرية.

النتائج:

١. اهتمام المدارس الخاصة بصياغة الاستراتيجيات الوظيفية التي تعد العاملين، حيث تتمثل هذه الاستراتيجيات بوضوح الرسالة والرؤيا للمدارس الخاصة والتي تدعم الموهوب وتنمي قدراته على المدى البعيد.

٢. لا يوجد إدارة متخصصة ومستقلة تهتم بشؤون الموهوبين في المدارس الخاصة بل تعاملهم كباقي الأفراد العاديين دون تمييز واضح لهم.

٣. تكامل عناصر النجاح ونظام إدارة المواهب البشرية في المدارس الخاصة سعياً منها لتحقيق النجاح على المستوى التعليمي والمالي.

٤. هناك غموض في مفهوم نظام إدارة المواهب البشرية لدى العاملين في الإدارة العليا في المدارس الخاصة خصوصاً فيما يتعلق سياسات واستراتجيات تصنيف الموهوبين ووصفهم الوظيفي.

٥. تسعى إدارة الموارد البشرية في المدارس الخاصة إلى لاستقطاب الكفاءات من الموارد البشرية التي تمتلك المهارة والقدرة والمؤهل لرفع مستوى موظفيها والحفاظ على المستوى المهني لديها في سوق العمل.

٦. تقوم المدارس الخاصة بتطوير الخطط للتعامل مع العجز/الفائض في الموظفين وذلك من خلال تنشيط مهارات العاملين وتجديدها عبر التدريب والنقل والتدوير حتى تتمكن تلك المدارس من المحافظة على العدد الأمثل من الموظفين.

٧. توفر المدارس الخاصة الضمانات والمزايا الوظيفية للعاملين لديها لزيادة شعورهم بالأمان الوظيفي للحفاظ على كادرها البشري خاصة الموهوبين منهم ولغايات منافسة المدارس الأخرى.

٨. تتصف المدارس الخاصة باتباعها طرق عادلة للاختيار والتوظيف لجذب الموارد البشرية وذلك بسبب وجود قوانين وسياسات تتبعها المدارس الخاصة ولمراعاة الشفافية والتنافس بينها وبين المدارس الأخرى.

٩. يتوفر لدى المدارس الخاصة قاعدة بيانات تحتوي على المعلومات الكافية التي تمكنها من معرفة احتياجاتها من الموارد البشرية، وذلك بسبب حرص المدارس الخاصة على جمع البيانات والمعلومات اللازمة لتخطيط الموارد البشرية.

١٠. تقوم المدارس الخاصة باتباع سياسة التنبؤ بحجم القوى العاملة لزيادة الدقة في عملية التخطيط للموارد البشرية التي تمكنها من الحفاظ على العدد الأمثل للعاملين.

١١. يشكل الاحتفاظ بالموهبة أهم بعد من أبعاد ادارة الموهبة حيث أن الاحتفاظ بالموهبة يلعب الدور الأكبر في تعزيز الميزة التنافسية حيث أن هناك ارتباط وعلاقة تشاركية لا يمكن اغفالها ما بين الاحتفاظ وتحقيق الميزة التنافسية.

١٢. تحظى المدارس الخاصة وبشكل ملحوظ في مدينة عمان بقبول وشهرة عالية في المجتمع المحلي مما يجعلها بيئة خصبة لاجتذاب أفضل المواهب واستثمارها سواء من طلبة أو معلمين.

١٣. يعد مفهوم ادارة الموهبة المفتاح الرئيسي لنجاح أي مؤسسة والمدارس بشكل خاص كونها بيئة خصبة للتعلم والتعليم، حيث تصنف إدارة الموهبة بأنها شكل من أشكال الاستثمار وينظر للموهوبين بأنهم مصدر للإبداع والتطوير في بيئتهم.

التوصيات:

١. الاهتمام بإستراتيجيات تطوير وإدارة المواهب لكونهم القادرين على تحقيق رؤى المنظمة الإستراتيجية والمساعدة في عملياتها الإنتقالية بناءاً على التطورات التقنية والتعليمية الحاصلة والتي عملت على تغير وتنوع رغبات وميول المتعلمين ولا بد للمدارس من العمل على تحقيقها لتتميز في خدماته المقدمة سواءً للطلبة أو المعلمين على حد سواء.

٢. زيادة اعتمادية الأساليب الرياضية والإحصائية العلمية في عملية تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية لما له من دور فعال في زيادة دقة عملية التخطيط وبالتالي الحفاظ على العدد الأمثل من الموارد البشرية.

٣. تنويع أساليب التحفيز للعاملين بحيث يزيد التحفيز من فرص بالتنافس بين العاملين وتحقيق الولاء الوظيفي مما يزيد من الإنتاجية وبالتالي القدرة التنافسية.

٤. تخصيص ميزانية أكبر خاصة بأنشطة الموارد البشرية ويخصص فيها الجزء الأكبر للأفراد الموهوبين، بحيث تتمكن من أداء الدور المناط بها على أكمل وجه وبالتالي الحفظ على كوادرها البشرية خاصة الموهوبة منها.

٥. أن تكون المدرسة ذات علامة توظيف إيجابية، بحيث يكون الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين من الأولويات الرئيسية للمدرسة.

٦. التركيز على العمليات الخاصة بإدارة الموهبة لتحقيق ميزة إستراتيجية مستدامة وتحقيق الاستثمار الأمثل للموهبة.

٧. تزويد المورد البشري بالمهارات والمعلومات والأساليب وكل ما يستجد في مجال تخصصه من خلال عقد ورشات العمل وحضور الندوات التثقيفية وتبادل المهارات والخبرات وتبادل الزيارات مع المدارس الأخرى.

٨. المتابعة والإطلاع بشكل دوري ومستمر على التجارب العالمية في الدول المتقدمة في كل ما يتعلق بأنشطة واستراتيجيات تطوير الموهبة واستثمار قدراتها.

٩. أن تقوم المدارس الخاصة وبشكل دوري ومستمر باستضافة خبراء ومتخصصين في مجال إدارة الموارد البشرية تنمية وتعزيز ثقافة المورد البشري ودوره في تحقيق النجاح والأداء المتميز كلاً في موقعه.

١٠.العمل على تأسيس حلقات اتصال ما بين المدارس الخاصة ومؤسسات المجتمع المحلي بهدف تعميق الوعي المجتمعي بدور المورد البشري وخاصة المورد الموهوب ودوره الفاعل في تحقيق ميزة تنافسية في بيئة عمله ومجتمعه على حد سواء.

١١.توصي الباحثة المدارس الخاصة بضرورة تطوير نظم معلومات إدارية يمكن من خلالها توثيق انجازات وأنشطة الموهوبين سواء من الطلبة أو المعلمين، بحيث يتم تبادلها والاطلاع عليها ما بين المدارس الأخرى وتبادل المقترحات حول إمكانية التطوير والاستفادة من تلك الطاقات البشرية مستقبلاً.

١٢.أن تفصل المدارس الخاصة بين إدارة المواهب البشرية وإدارة الموارد البشرية بحيث يتم توفير وحدة متخصصة بشؤون الموهوبين مع مراعاة تخصيص ميزانية لدعم أفكارهم ودعم مشاريعهم المستقبلية.

١٣.ضرورة وجود لوائح تنظيمية وضرورة خلق ثقافة تنظيمية حول أهمية إدارة المواهب البشرية ودورها في خلق ميزة تنافسية وذلك من خلال إشراك أفراد الإدارة العليا في الدورات والمؤتمرات المحلية من أجل تعزيز فهمهم لنظام إدارة المواهب ضمن إدارة الموارد البشرية وكيفية تطبيق مكوناته وأنشطته.

١٤.زيادة إشراك العاملين بوضع خطط الموارد البشرية لما له من دور إيجابي في زيادة ولاء الموظفين ونجاح عملية تخطيط الموارد البشرية وبالتالي نجاح المدرسة.

١٥.العمل على إجراء دراسات مبنية على أسس علمية ومدروسة حول دور الموهوبين وإستراتيجيات التعامل معهم وخصوصاً إستراتيجية جذب المواهب وإستراتيجية تطوير المواهب لما لها من أثر كبير ومباشر على العاملين وخاصة الموهوبين منهم.

١٦.العمل على الاستثمار في الموهبة في كافة مستوياتها والتي تعتبر المحرك الرئيسي والعامل المحوري في تحفيز العاملين على تبني سلوكيات التميز والإبداع في نوعية المعرفة والتعليم، وقد يتم ذلك من خلال معالجة وتسهيل التأثيرات الثقافية على العاملين والمنظمة على حدٍ سواء، والاهتمام بتدريب القيادات الإدارية والمعلمين على الأساليب المهنية الحديثة والمهارات المتقدمة والتي تسهم في تذليل الصعاب التي تعترض المدرسة، وتعزيز الأنماط القيادية الأكثر تأثيراً في المدرسة وفي سلوك العاملين.

المراجع

أولاً : المصادر والمراجع العربية :

قائمة المصادر والمراجع :

١. آمال عبد السميع باظة ،(٢٠٠٧)، **الخصائص المعرفية والشخصية للأطفال المبدعين المؤتمر العلمي السادس** ،تربية كفر الشيخ في الفترة من ١٠– ١١ أبريل ٢٠٠٧ .

٢. أمل لطفي أبو طاحون ، **التخطيط التربوي واعتباراته الثقافية والاجتماعية والاقتصادية** ، دار اليازوري للنشر والتوزيع، ص٩٥، ٢٠١٠

٣. انجود شحادة بلواني ،دور **الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظة شمال فلسطين ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها** ،٢٠٠٨.

٤. تيسير صبحي ، **الموهبة والابداع طرائق التشخيص وأدواته المحوسبة** ، دار التنوير العلمي للنشر والتوزيع ، ١٩٩٢

٥. حسام العربي ، **التخطيط الاداري** ، دار أسامة لنشر والتوزيع ، ص٨٧–٨٨، ٢٠١٠

٦. حسن محمد أبو رياش و غشان يوسف قطيط ، ٢٠٠٨ ، حل المشكلات ،دار وائل للنشر .

٧. خالد عبد الله الحموري ، **أثر برنامج إثرائي في التربية البيئية في تنمية مهارات التفكير الابتكاري والتحصيل لدى الطلبة الموهوبين في منطقة القسيم** ، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية ، مجلد السابع عشر ، العدد الأول ، يناير ٢٠٠٩.

٨. دبراسو فطيمة ، **دور المعلم في اكتشاف ورعاية الطفل الموهوب** ،(٢٠٠٩)،جامعة محمد خضير (لجزائر) .

٩. الدكتور بن عنترة عبد الرحمن ، **ادارة الموارد البشرية المفاهيم الاسس والابعاد** ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، ص٨٥–٨٥، ٢٠١٠

١٠.رولا نايف المعايطة – صالح سليم الحموري ، **ادارة الموارد البشرية** ، ، دار كنوز المعرفة ، ص ٣١-٣٢، ٢٠١٢

١١.زاهر عبد الرحيم ، **مفاهيم جديدة في ادارة الموارد البشرية** ، دار الراية لنشر والتوزيع، ٢٠١١

١٢.زيد منير سلمان ، **إدارة اختيار الموظفين الموظف المناسب في المكان المناسب** ، عمان دار الراية للنشر ، ص١٦ ، ٢٠٠٨

١٣.سامح عبد المطلب عامر، **استراتيجيات ادارة الموارد البشرية**، دار الفكر ناشرون وموزعون، خصائص عملية تخطيط الموارد ص٩١، ٢٠١١

١٤.السعيد مبروك ابراهيم ، **المكتبة والموهبة رؤية لدور المكتبة المدرسية في اكتشاف ورعاية الموهوبين** ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، ٢٠١١

١٥.سمير كامل مخيمر، **الحاجات النفسية والاجتماعية والتربوية للطلبة الموهوبين من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر معلميهم في مدينة غزة** ، مجلة جامعة الأقصى ، المجلد السابع عشر ، العدد الأول ، يناير ٢٠١٣ .

١٦.صائب الألوسي –د.طلال الزعبي ،**الموهبة والتفكير الابداعي في التعليم**،دار دجلة ، ٢٠٠٩

١٧.صائب الألوسي –د.طلال الزعبي ، **تنمية التفكير الابتكاري** ، دار المنهل ، ٢٠٠١

١٨.صلاح الدين فرح عطا الله ، **الكشف عن الموهوبين بالسودان في ضوء أساليب الكشف عن الموهوبين للمنظمة العربية للتربية** ، المجلة العربية عدد ١ ، ٢٠١١ .

١٩.طه محمود الكلالدة، **تنمية الموارد وادارة الموارد البشرية** ، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع ، اهمية تخطيط الموارد ص١٧ ، ٢٠٠٨

٢٠.عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، **الاتجاهات المعاصرة في ادارة الموارد البشرية** ، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، ص٧٣

٢١.عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، **دليل الادارة الذكية لتنمية الموارد البشرية** ، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، الاهداف ص١٧ الابعادالجوهرية ص٢٦ ، ٢٠٠٧

٢٢. عصام الدين برير آدم ، **التخطيط التربوي والتنمية البشرية** ، دار الكتاب الجامعي – العين إ.ع.م، ٢٠٠٦

٢٣. علي بن محمد الغامدي ، **درجة أداء القيادة التربوية وتنمية الموارد البشرية في المدارس الثانوية والمتوسطة** ، المدينة المنورة ، دراسات العلوم التربوية ، المجلد(٤٠) ، ملحق (٣) ، ٢٠١٣ .

٢٤. علي محمد الزعبي ، **أثر استراتيجية تدريسية قائمة على حل المشكلات في تنمية مهارات التفكير الإبداعي الرياضي لدى معلم الصف** ، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد (١٠)، عدد (٣) ، ٢٠١٤ .

٢٥. فتحي عبد الرحمن جروان، **الموهبة والتفوق والابداع**، من كتاب الادارة والسياسات التربويةفي مجال الموهوبين والمبدعين،دار الكتاب الجامعي –العين إ.ع.م ، ١٩٩٩

٢٦. فتحي محمد ابو ناصر– عبدالله بن محمد الجغيمان، **الادارة والسياسات التربوية في مجال الموهوبين والمبدعين**، عمان دار المسيرة للنشر والتوزيع ، ٢٠١٢

٢٧. فريد النجار ، **الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية** ، الدار الجامعية الاسكندرية ، ٢٠٠٧

٢٨. ماجدة عبد المهدي مساعدة ، ادارة المنظمات منظور كلي ، دار المسيرة لنشر والتوزيع ، ٢٠١٣

٢٩. ماهر صالح ، **مهارات الموهوبين ووسائل تنمية قدراتهم الابداعية** ، دار اسامة للنشر والتوزيع ، ص١ ،ص١٣ ، ص١٤٦–١٤٧

٣٠. محمد حمد الطليطي، **تنمية قدرات التفكير الابداعي** ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، ص ١٧٥، ٢٠٠١

٣١. محمد سرور الحريري ، **طرق واستراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية** ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، تعريف الموارد ص١٥ ، ٢٠١٢

٣٢. محمد سمير احمد ، **الادارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية** ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ،ص ٢٤، ٢٠٠٨

٣٣.محمد محمود الفاضلة ، **كفايات المدير العصري للمؤسسات الادارية والتربوية** ، دار الحامد لنشر والتوزيع ، ص٥٩-٦٠، ٢٠٠٩

٣٤.مؤيد سعيد السالم ، **ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي** ، أشراء للنشر والتوزيع ، ص١٣١-١٣٢، ٢٠٠٨

٣٥.مؤيد سعيد السالم، **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي** ، عمان –اثراء للنشر ، ٢٠٠٩.

ثانياً : المراجع والمصادر الأجنبية :

Al-Zahrani, Mohammed Ali Hassan; Bin Ghani, Mohammad Zuri; Che Ahmad, Aznan **Communication & Mass Media Complete** ،Language in India., Vol. 14 Issue 11,. 3 Charts. , Database:، Nov2014، p68-94. 27p

Angela Hills, "**Succession planning – or smart talent management?**", **Industrial and Commercial Training**, Vol. 41 Iss: 1, pp.3 – 8،(2009)

Carrie Louise Foster , "**Managing the flow of talent through organizations – a boundary-less model**", **Development and Learning in Organizations**: An International Journal, Vol. 29 Iss: 1, pp.15 – 19|(2009)

De Leon, Jozi; Argus-Calvo, Beverley; Medina, Catherine. **Rural Special Education Quarterly**., Vol. 29 Issue 3, 7p. , Database: Education Research p16-22، Fall2010.

- Eva Carmona-Moreno, José Céspedes-Lorente, Javier Martinez-del-Rio, "**Environmental human resource management and competitive advantage**", Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management, Vol. 10 Iss: 2, pp.125 – 142 (2012)

- Frederick J. Brigham , Jeffrey P.Bakken ،**Assessment of Individuals Who are Gifted and Talented, in Jeffrey P.** Bakken , Festus E. Obiakor , Anthony F. Rotatori (ed.) Gifted Education(2014)

- Current Perspectives and Issues (**Advances in Special Education, Volume 26**) **Emerald Group Publishing** Limited, pp.21 - 40
International Journal of Human Resource Management. 10.1080/09585192.2011.559093. , Database: Business Source Complete، , Vol. 22 Issue 6, p1217-1220. 4p. DOI: Apr2011

-Johnsen, Susan K.; Parker, Sonia L.; Farah, Yara N. **Teaching Exceptional Children**., 10.1177/0040059915569358. , Database: Academic Search Complete، Vol. 47 Issue 4, p226-233. 8p. DOI: ، Mar2015 .

- Marian Thunnissen , Pleun Van Arensbergen "A multi-dimensional approach to talent: **An empirical analysis of the definition of talent in Dutch academia**", **Personnel Review**, Vol. 44 Iss: 2, pp.182 - 199(2015)

-Staffan Nilsson, Per-Erik Ellström, "**Employability and talent management: challenges for HRD practices**", European Journal of Training and Development, Vol. 36 Iss: 1, pp.26 – 45(2012)

- Steve Newhall, "**A global approach to talent management: High-quality leaders are the key to competitive advantage**", **Human Resource Management International Digest**, Vol. 20 Iss: 6, pp.31 – 34 ،(2012)

- Suzanne Ross, "**How definitions of talent suppress talent management**", **Industrial and Commercial Training**, Vol. 45 Iss: 3, pp.166 – 170(2013).

-Terry Lunn, "**Selecting and developing talent: an alternetive approach**", **Management Development Review**, Vol. 8 Iss: 1, pp.7 – 10(1995)

- Thomas N. Garavan, Ronan Carbery, Andrew Rock, "**Mapping talent development: definition, scope and architecture**", **European Journal of Training and Development**, Vol. 36 Iss: 1, pp.5 – 24(2012)

– Tikkanen, Tarja. From managing a problem to capitalizing on talent and experience of older workers. –

VanTassel-Baska, Joyce. **Teaching Exceptional Children**.: 10.1177/0040059915569360. , Database: Academic Search Complete ، , Vol. 47 Issue 4, p191-198. 8p. DOI، Mar2015.

المواقع الإلكترونية :

- **وزارة التربية والتعليم**

- www.moe.gov.jo

- (تعليمات مدارس الملك عبدالله الثاني للتميز،2007)

- (http: //www.moe.gov.jo)

الملحق رقم (١)

استبيان الرسالة

الإستبانة

جامعة البلقاء التطبيقيـــة

كلية الدراسات العليـــا

تخصص التخطيط الإقليمي

تحية طيبة وبعد،،،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان" **أثر إدارة الموهبة على تخطيط الموارد البشرية في المدارس الخاصة في محافظة عمان** " . وذلك استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في التخطيط الإقليمي .

ونظراً لما تمتلكونه من خبرة رصينة في مجال التخطيط و التعليم أضع بين يديكم هذه الإستبانة متمنياً منكم أن تكون إجابتكم دقيقة وواقعية وتعبر عن الواقع ، علماً بأن جميع الإجابات ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

وتفضلوا بقبول خالص الشكر والتقدير على تعاونكم الهادف والمثمر

المشرف : د. بلال النسور | **الباحثة: رشا حلمي محمد أبو رواع**

أولاً: **البيانات الشخصية** : الرجاء الإشارة إلى الاختيار الذي يمثل إجابتك بوضع اشارة × في المكان المخصص :

١. الجنس ☐ ذكـر ☐ أنثـــى

٢. العمـر ☐ ٢٢ – ٢٥ ☐ ٢٦ – ٣٠
☐ ٣١ – ٣٥ ☐ ٣٦ سنـة فأكثـر

٣. الحالة الإجتماعية : ☐ أعزب
☐ متزوج

٤. المؤهل العلمـي ☐ دبلوم ☐ بكالوريـوس
☐ ماجستيـر ☐ دكتوراه

٥. الخبـرة ☐ أقل من ٤ سنوات ☐ ٤ – ٨
☐ ٩ – ١٢ ☐ ١٣ فأكثـر

٦. المركز الوظيفي ☐ مدير ☐ مساعد مدير
☐ رئيس قسم ☐ مدرس

٧.عدد الدورات الحاصل عليها ☐١–٣ ☐٤–٦

☐ ٧–٩ ☐ غير حاصل على دورات

فقرات الإستبانة

الجزء الأول : إدارة الموهبة

إدارة الموهبة : هي مجموعة من السياسات والإجراءات تتبعها المؤسسة لجذب أصحاب المواهب للعمل بها .

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
البعد الأول : استقطاب الموهبة						
١	تعطي مؤسستك أهمية لعملية استقطاب الموهوبين .					
٢	تتحمل مؤسستك كلف استقطاب موهوبين .					
٣	توجد لدى مؤسستنك استراتيجية واضحة في استقطاب المواهب.					
٤	تعطي المؤسسة وقت كافي للبحث عن مواهب كفؤة .					
٥	تحدد المؤسسة مواصفات المواهب المطلوب استقطابها .					
٦	تحدد مؤسستك سوق العمل المستهدف لاستقطاب المواهب .					
٧	تقدم مؤسستك حوافز مالية كافية للاحتفاظ بالموهوبين .					

٨	تراعي مؤسستك الضوابط القانونية والأخلاقية في عملية الإختيار للموهوب.					
٩	تعتمد مؤسستك على مصادرها الداخلية لاستقطاب الموهوبين .					

الاختيار للموهوبين : العملية التي يتم من خلالها تحديد مدى صلاحية الموهوبين المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة .

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
البعد الثاني : اختيار المورد البشري الموهوب						
١	تدرك مؤسستك أن نجاح عملية الإختيار ترتبط بوصف الموهوب بدقة وظيفية .					
٢	تعتمد عملية الاختيار في مؤسستك على مخرجات عملية الإستقطاب .					
٣	تراعي مؤسستك في عملية الإختيار التجديد في وصف الوظيفة وشكلها عند القيام بإجراءات الإختيار					
٤	تعتمد مؤسستك على تقنيات حديثة في عملية الإختيار للموهوبين.					
٥	تعطي مؤسستك وقتاً كافياً لعملية الإختيار .					
٦	تلتزم مؤسستك باختيار نوعية جيدة من الموهوبين من مصادرها المتنوعة .					

٧	تعطي مؤسستك أهمية للأنظمة والقوانين واللوائح في اختيار الموهوبين دون تفرقة في (الجنس، الدين ، العرق..)					
٨	تمتلك مؤسستك تحليل للوظائف تُبنى عليه عملية الإختيار .					
٩	تعتمد مؤسستك على إجراء مقابلات للفرد الموهوب عند الإختيار .					
١٠	توفر مؤسستك فريق اختيار يمتاز بالكفاءة وقادر على تمييز الفرد الموهوب عن غيره عند عملية الإختيار.					
١١	تُجري مؤسستك اختبارات متنوعة عند اختيار الفرد الموهوب .					
١٢	تتصف الإختبارات التي تقوم بها مؤسستك بالموضوعية .					

التدريب والتطوير : هو جهد تنظيمي مخطط يهدف لتسهيل اكتساب العاملين الموهوبين المهارات المرتبطة بالعمل

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	البعد الثالث : تدريب وتطوير المورد البشري الموهوب					
١	توفر مؤسستك نظاماً تدريبياً يحاكي الحاجات المستقبلية المستهدفة عند الفرد الموهوب .					

٢	تعتبر مؤسستك التدريب وسيلة أساسية لتطوير الأفراد الموهوبين.					
٣	توفر مؤسستك بيئة متطورة تضمن استمرارية التعلم .					
٤	توفر عملية التدريب مادة علمية هادفة تتناسب وقدرات الفرد الموهوب .					
٥	تعزز مؤسستك من خلال عملية التدريب والتعليم نقاط القوة في الأداء الحالي .					
٦	تُمكن عملية التدريب من كشف قدرات الموهوب الكامنة					
٧	تعتبر مؤسستك كلف عملية التدريب على أنها استثمار مستقبلي في الفرد الموهوب .					
٨	توفر مؤسستك أقسام مستقلة تهتم بالتطوير والتدريب .					
٩	تأخذ مؤسستك بالفروق الفردية بين الموهوبين والعاملين أثناء عملية التدريب .					
١٠	توفر مؤسستك معايير لقياس تحسن أداء الموظفين خاصة الموهوبين بعد التدريب .					
١١	توفر مؤسستك أساليب حديثة ومتنوعة تتلائم وقدرات الموهوبين المتميزة .					
١٢	يشمل التدريب جميع العاملين بدون تمييز .					
١٣	تواكب مؤسستك تكنولوجيا للتدريب تتناسب مع قدرات الموهوبين .					

التقييم : هو تحديد قيمة ما تم إنجازه من عمل أو تخطيط تحسين الأداء وتلافي الأخطاء مستقبلا".

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	البعد الخامس: تقييم الموهوبين					
١	توفر مؤسستك مقاييس موضوعية قادرة على تقييم أداء الموهوب بحيادية .					
٢	توفر مؤسستك نظام تقييم قادر على تمييز خصائص الفرد السلوكية ضمن بيئة العمل .					
٣	تعكس مؤشرات التقييم المعتمدة في مؤسستك على المستوى الحقيقي للأداء الفعلي للموهوب .					
٤	تهدف مؤسستك من عملية التقييم إلى رفع مستوى أداء الأفراد العاملين خاصة الموهوبين.					
٥	تستفيد مؤسستك من نتائج عملية التقييم لتطوير سياسات الموارد البشرية .					
٦	تساهم عملية التقييم في مؤسستك على زيادة دافعية العاملين وتحسن أدائهم .					
٧	تمتاز مقاييس التقييم في مؤسستك بالصدق والثبات والموضوعية.					
٨	معايير التقييم المتبعة في مؤسستك قادرة على التنبؤ بمستوى أداء الأفراد الموهوبين مستقبلا" .					
٩	تطبق مؤسستك معايير تقييم توفر تغذية راجعة عن الموظفين وتمكن الإدارة من اتخاذ القرارات الرشيدة .					

١٠	توفر مؤسستك أساليب متنوعة لتقييم العاملين وبخاصة الموهوبين.					

المعوقات : هي الصعوبات والعراقيل التي تواجه الأفراد الموهوبين وتؤثر على مستوى أدائهم المتوقع.

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
البعد السادس: المشاكل والمعوقات التي تواجه الأفراد الموهوبين						
١	لا توفر مؤسستك مناهج علمية تتناسب وقدرات الفرد الموهوب					
٢	لا يوجد لدى مؤسستك استراتيجية واضحة عن المورد البشري الموهوب.					
٣	لا توفر مؤسستك نظام لتخطيط الموارد البشرية قادر على التنبؤ بالإحتياجات الخاصة بالفرد الموهوب .					
٤	توفر مؤسستك مرافق وأدوات تتناسب مع احتياجات الفرد الموهوب .					
٥	توفر مؤسستك مرشداً قادر على تمييز الفرد الموهوب وماهية التعامل معه .					
٦	تعتبر مؤسستك عملية إدارة المورد البشري الموهوب عملية روتينية.					
٧	لا يوجد لدى مؤسستك وصف وظيفي للفرد الموهوب .					

٨	تتسم معايير تقييم الفرد الموهوب في مؤسستك بالإعتمادية العالمية.					
٩	تعتمد مؤشرات التقييم في مؤسستك على مبدأ الإلتزام الوظيفي .					
١٠	تُغفل مؤسستك الجوانب القانونية في إجراءات التخطيط للموهوب .					

الجزء الثاني : تخطيط الموارد البشرية

التخطيط : هو محاولة لتحديد احتياجات المؤسسة من العاملين خلال فترة زمنية معينة

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	البعد الرابع: التخطيط للموارد البشرية					
١	توفر مؤسستك نظاما" لتخطيط الموارد البشرية .					
٢	تسعى خطة الموارد البشرية لتلبية الأهداف الإستراتيجية للمؤسستك .					
٣	تعتمد مؤسستك في عملية التخطيط للموارد البشرية على قواعد بيانات شاملة .					
٤	تقوم عملية التخطيط للمورد البشري على مبدأ المواءمة بين الحاجة والعجز.					
٥	تُدخل مؤسستك فكرة التخطيط للمورد البشري في وظائفها المختلفة (الإستقطاب، الإختيار، التعيين).					

٦	يوجد في مؤسستك معايير لتحليل الوظائف ضمن خطة الموارد البشرية .					
٧	تعتمد مؤسستك أساليب رياضية لتحليل احتياجاتها.					
٨	تعتمد مؤسستك على أساليب كمية في عملية التنبؤ بالإحتياجات.					
٩	يوجد في مؤسستك نظام لتحليل المخزون من الموارد البشرية .					
١٠	توفر مؤسستك كادر كفؤ قادر على تصميم خطة الموارد البشرية .					
١١	تقوم مؤسستك بتحليل بيئة العمل عند بناء خطة للموارد البشرية .					
١٢	يتم تعديل الخطط في مؤسستك وفق التغيرات الحاصلة في البيئة .					
١٣	يتوفر في مؤسستك كفاءات قادرة على بناء خطة للموارد البشرية .					
١٤	توفر مؤسستك عنصر المشاركة والتواصل في عملية التخطيط للمورد البشري.					
١٥	تعتمد مؤسستك نظام شمولي في تخطيط احتياجاتها للموارد البشرية .					
١٦	تعتمد مؤسستك استراتيجية تخطيط ساهمت في تحقيق الإستخدام الأمثل للموارد البشرية .					
١٧	توفر مؤسستك نظام معلوماتي لغايات التنبؤ بالموارد البشرية المتوفرة .					

١٨	تتبع مؤسستك منهجية واضحة لصياغة أهداف الخطة.					
١٩	توفر مؤسستك نماذج حديثة لوصف كل وظيفة .					
٢٠	تقدم الإدارة العليا الدعم اللازم لخطة الموارد البشرية .					
٢١	تخصص مؤسستك موازنة ملائمة لتنفيذ خطة الموارد البشرية .					
٢٣	تطور مؤسستك المواقع الوظيفية المراد اشغالها باستمرار.					
٢٤	يتوفر لدى مؤسستك قاعدة بيانات خاصة بالعاملين لديها					
٢٥	تتبنى مؤسستك نظام متابعة وإشراف على تنفيذ الخطة .					
٢٦	توفر مؤسستك نظام رقابة داخلية على تنفيذ مسار الخطة.					

ملحق رقم (٢)

نموذج التحكيم للاستبيان

بسم الله الرحمن الرحيم

نظراً لما تتمتعون به من خبرة رصينة في مجال دراسة الباحثة ولأن الباحثة تسعى إلى تطوير وتحسين أداة القياس لبحثها بعنوان " **أثر إدارة الموهبة على تخطيط الموارد البشرية**" **حالة دراسية المدارس الخاصة في محافظة عمان**".

أرجو التكرم بإبداء رأيكم السديد ومقترحاتكم بشأن فقرات الاستبيان ، ومدى انتماء كل فقرة للمجال المحدد لها وبنائها اللغوي ، وأية اقتراحات أو تعديلات ترونها مناسبة لتحقيق هدف الدراسة .

مع خالص الشكر والتقدير

الباحثة : رشا حلمي محمد أبو رواع

التوقيع :

الجزء الأول : إدارة الموهبة

إدارة الموهبة : هي مجموعة من السياسات والإجراءات تتبعها المؤسسة لجذب أصحاب المواهب للعمل بها .

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	التعديل
	البعد الأول : استقطاب الموهبة						
١	تعطي مؤسستك أهمية لعملية استقطاب الموهوبين .						
٢	تتحمل مؤسستك كلف استقطاب موهوبين .						
٣	توجد لدى مؤسستك استراتيجية واضحة في استقطاب المواهب.						
٤	تعطي المؤسسة وقت كافي للبحث عن مواهب كفؤة .						
٥	تحدد المؤسسة مواصفات المواهب المطلوب استقطابها .						
٦	تحدد مؤسستك سوق العمل المستهدف لاستقطاب المواهب .						
٧	تقدم مؤسستك حوافز مالية كافية للاحتفاظ بالموهوبين .						
٨	تراعي مؤسستك الضوابط القانونية والأخلاقية في عملية الإختيار للموهوب.						

٩	تعتمد مؤسستك على مصادرها الداخلية لاستقطاب الموهوبين .						

الاختيار للموهوبين : العملية التي يتم من خلالها تحديد مدى صلاحية الموهوبين المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة .

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	التعديل
	البعد الثاني : اختيار المورد البشري الموهوب						
١	تدرك مؤسستك أن نجاح عملية الإختيار ترتبط بوصف الموهوب بدقة وظيفية .						
٢	تعتمد عملية الاختيار في مؤسستك على مخرجات عملية الإستقطاب .						
٣	تراعي مؤسستك في عملية الإختيار التجديد في وصف الوظيفة وشكلها عند القيام بإجراءات الإختيار						
٤	تعتمد مؤسستك على تقنيات حديثة في عملية الإختيار للموهوبين.						
٥	تعطي مؤسستك وقتاً كافياً لعملية الإختيار .						
٦	تلتزم مؤسستك باختيار نوعية جيدة من الموهوبين من مصادرها المتنوعة .						

٧	تعطي مؤسستك أهمية للأنظمة والقوانين واللوائح في اختيار الموهوبين دون تفرقة في (الجنس، الدين ، العرق..)						
٨	تمتلك مؤسستك تحليل للوظائف تُبنى عليه عملية الإختيار .						
٩	تعتمد مؤسستك على إجراء مقابلات للفرد الموهوب عند الإختيار .						
١٠	توفر مؤسستك فريق اختيار يمتاز بالكفاءة وقادر على تمييز الفرد الموهوب عن غيره عند عملية الإختيار.						
١١	تُجري مؤسستك اختبارات متنوعة عند اختيار الفرد الموهوب .						
١٢	تتصف الإختبارات التي تقوم بها مؤسستك بالموضوعية .						

التدريب والتطوير : هو جهد تنظيمي مخطط يهدف لتسهيل اكتساب العاملين الموهوبين المهارات المرتبطة بالعمل

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	التعديل
البعد الثالث : تدريب وتطوير المورد البشري الموهوب							
١	توفر مؤسستك نظاماً تدريبياً يحاكي الحاجات المستقبلية المستهدفة عند الفرد الموهوب .						

٢	تعتبر مؤسستك التدريب وسيلة أساسية لتطوير الأفراد الموهوبين.						
٣	توفر مؤسستك بيئة متطورة تضمن استمرارية التعلم .						
٤	توفر عملية التدريب مادة علمية هادفة تتناسب وقدرات الفرد الموهوب .						
٥	تعزز مؤسستك من خلال عملية التدريب والتعليم نقاط القوة في الأداء الحالي .						
٦	تُمكن عملية التدريب من كشف قدرات الموهوب الكامنة						
٧	تعتبر مؤسستك كلف عملية التدريب على أنها استثمار مستقبلي في الفرد الموهوب .						
٨	توفر مؤسستك أقسام مستقلة تهتم بالتطوير والتدريب .						
٩	تأخذ مؤسستك بالفروق الفردية بين الموهوبين والعاملين أثناء عملية التدريب .						
١٠	توفر مؤسستك معايير لقياس تحسن أداء الموظفين خاصة الموهوبين بعد التدريب .						
١١	توفر مؤسستك أساليب حديثة ومتنوعة تتلائم وقدرات الموهوبين المتميزة .						
١٢	يشمل التدريب جميع العاملين بدون تمييز .						
١٣	تواكب مؤسستك تكنولوجيا للتدريب تتناسب مع قدرات الموهوبين .						

التقييم : هو تحديد قيمة ما تم إنجازه من عمل أو تخطيط تحسين الأداء وتلافي الأخطاء مستقبلا".

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	التعديل
	البعد الخامس: تقييم الموهوبين						
١	توفر مؤسستك مقاييس موضوعية قادرة على تقييم أداء الموهوب بحيادية .						
٢	توفر مؤسستك نظام تقييم قادر على تمييز خصائص الفرد السلوكية ضمن بيئة العمل .						
٣	تعكس مؤشرات التقييم المعتمدة في مؤسستك على المستوى الحقيقي للأداء الفعلي للموهوب .						
٤	تهدف مؤسستك من عملية التقييم إلى رفع مستوى أداء الأفراد العاملين خاصة الموهوبين.						
٥	تستفيد مؤسستك من نتائج عملية التقييم لتطوير سياسات الموارد البشرية .						
٦	تساهم عملية التقييم في مؤسستك على زيادة دافعية العاملين وتحسن أدائهم .						
٧	تمتاز مقاييس التقييم في مؤسستك بالصدق والثبات والموضوعية.						
٨	معايير التقييم المتبعة في مؤسستك قادرة على التنبؤ بمستوى أداء الأفراد الموهوبين مستقبلا" .						
٩	تطبق مؤسستك معايير تقييم توفر تغذية راجعة عن الموظفين وتمكن الإدارة من اتخاذ القرارات الرشيدة .						

١٠	توفر مؤسستك أساليب متنوعة لتقييم العاملين وبخاصة الموهوبين.						

المعوقات : هي الصعوبات والعراقيل التي تواجه الأفراد الموهوبين وتؤثر على مستوى أدائهم المتوقع.

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	التعديل
	البعد السادس: المشاكل والمعوقات التي تواجه الأفراد الموهوبين						
١	لا توفر مؤسستك مناهج علمية تتناسب وقدرات الفرد الموهوب						
٢	لا يوجد لدى مؤسستك استراتيجية واضحة عن المورد البشري الموهوب.						
٣	لا توفر مؤسستك نظام لتخطيط الموارد البشرية قادر على التنبؤ بالإحتياجات الخاصة بالفرد الموهوب .						
٤	توفر مؤسستك مرافق وأدوات تتناسب مع احتياجات الفرد الموهوب .						
٥	توفر مؤسستك مرشداً قادر على تمييز الفرد الموهوب وماهية التعامل معه .						

٦	تعتبر مؤسستك عملية إدارة المورد البشري الموهوب عملية روتينية.						
٧	لا يوجد لدى مؤسستك وصف وظيفي للفرد الموهوب .						
٨	تتسم معايير تقييم الفرد الموهوب في مؤسستك بالإعتمادية العالمية.						
٩	تعتمد مؤشرات التقييم في مؤسستك على مبدأ الإلتزام الوظيفي .						
١٠	تُغفل مؤسستك الجوانب القانونية في إجراءات التخطيط للموهوب .						

الجزء الثاني : تخطيط الموارد البشرية

التخطيط : هو محاولة لتحديد احتياجات المؤسسة من العاملين خلال فترة زمنية معينة

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	التعديل
	البعد الرابع: التخطيط للموارد البشرية						
١	توفر مؤسستك نظاما" لتخطيط الموارد البشرية .						
٢	تسعى خطة الموارد البشرية لتلبية الأهداف الإستراتيجية للمؤسستك .						
٣	تعتمد مؤسستك في عملية التخطيط للموارد البشرية على قواعد بيانات شاملة .						

٤	تقوم عملية التخطيط للمورد البشري على مبدأ المواءمة بين الحاجة والعجز.						
٥	تُدخل مؤسستك فكرة التخطيط للمورد البشري في وظائفها المختلفة (الإستقطاب، الإختيار، التعيين).						
٦	يوجد في مؤسستك معايير لتحليل الوظائف ضمن خطة الموارد البشرية .						
٧	تعتمد مؤسستك أساليب رياضية لتحليل احتياجاتها.						
٨	تعتمد مؤسستك على أساليب كمية في عملية التنبؤ بالإحتياجات.						
٩	يوجد في مؤسستك نظام لتحليل المخزون من الموارد البشرية .						
١٠	توفر مؤسستك كادر كفؤ قادر على تصميم خطة الموارد البشرية .						
١١	تقوم مؤسستك بتحليل بيئة العمل عند بناء خطة للموارد البشرية .						
١٢	يتم تعديل الخطط في مؤسستك وفق التغيرات الحاصلة في البيئة .						
١٣	يتوفر في مؤسستك كفاءات قادرة على بناء خطة للموارد البشرية .						
١٤	توفر مؤسستك عنصر المشاركة والتواصل في عملية التخطيط للمورد البشري.						
١٥	تعتمد مؤسستك نظام شمولي في تخطيط احتياجاتها للموارد البشرية .						

١٦	تعتمد مؤسستك استراتيجية تخطيط ساهمت في تحقيق الإستخدام الأمثل للموارد البشرية .						
١٧	توفر مؤسستك نظام معلوماتي لغايات التنبؤ بالموارد البشرية المتوفرة .						
١٨	تتبع مؤسستك منهجية واضحة لصياغة أهداف الخطة.						
١٩	توفر مؤسستك نماذج حديثة لوصف كل وظيفة .						
٢٠	تقدم الإدارة العليا الدعم اللازم لخطة الموارد البشرية .						
٢١	تخصص مؤسستك موازنة ملائمة لتنفيذ خطة الموارد البشرية .						
٢٣	تطور مؤسستك المواقع الوظيفية المراد اشغالها باستمرار.						
٢٤	يتوفر لدى مؤسستك قاعدة بيانات خاصة بالعاملين لديها						
٢٥	تتبنى مؤسستك نظام متابعة وإشراف على تنفيذ الخطة .						
٢٦	توفر مؤسستك نظام رقابة داخلية على تنفيذ مسار الخطة.						

الملحق رقم (٣)

محكمين الإستبانة

المؤسسة التي يعمل بها	التخصص العلمي	الاسم
جامعة البلقاء التطبيقية	ادارة وتنظيم اقتصادي	أ.د مروان النسور
جامعة البلقاء التطبيقية	اقتصاد	أ.د محمود الحبيس
جامعة البلقاء التطبيقية	فلسفة اقتصاد	د أديب الرحامنة
جامعة البلقاء التطبيقية	ادارة موارد بشرية	د. بندر أبو تايه
جامعة البلقاء التطبيقية	اقتصاد	د.عمر حوامدة
جامعة البلقاء التطبيقية	احصاء	د.محمد الزبيدي
جامعة البلقاء التطبيقية	تخطيط	د. محمد المهيرات
جامعة البلقاء التطبيقة	تخطيط	د.زكريا العطيات

الملحق رقم (٤)

أسئلة المقابلات

١- هل تعتقد أن سياسة الاستقطاب الوظيفي خطوة أولى وضروية في انجاح عملية التعيين وتقليل نسب سوء الاختيار الوظيفي .

٢- هل تحرص مدرستكم على وضع خطة عمل تنبؤية لمواجهة الأزمات الوظيفية الطارئة ضمن سوق العمل والبيئة المحيطة .

٣- هل تقوم مدرستكم بتحديث مستمر لقواعد البيانات بحيث توفر معلومات حديثة تضمن مواكبة المستجدات العلمية في المجال التربوي والتعليمي .

٤- هل تسعى مدرستكم لتدريب العاملين بشكل عام والأفراد الموهوبين بشكل خاص على تطوير مهاراتهم وكفاءاتهم التعليمية بحيث تضمن تعزيز أدائهم الحالي والمستقبلي .

٥- هل تؤمن مدرستكم فريق عمل قادر على تنفيذ خطط الموارد البشرية بما يضمن نجاح الخطط وتحسين الأداء الوظيفي .

٦- هل تؤمن مدرستكم رقابة داخلية بشكل دوري ومستمر على الأداء الوظيفي لغايات التقييم وإعاددة التعيين وزيادة العلاوات .

٧- هل توفر إدارة مدرستكم الدعم المالي والإداري اللازم لتنفيذ خطط الموارد البشرية .

٨- هل تمتلك مؤسستك نظاماً حديثاً لتحليل ووصف الوظائف يضمن نجاح عملية الاختيار والتعيين .

٩- هل تلتزم مؤسستك بالأنظمة والقوانين بما يضمن المساواة وتكافؤ الفرص في عملية الاختيار والتعيين.

١٠- هل تعتمد مؤسستك استراتيجية تخطيط واضحة تسهم في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية خاصة الموهوبة منها.

Abstract

The Impact of Talent Management on the Human Resources planning

(A Case Study of Private Schools in Amman Governorate)

Prepared by:

Rasha Helme Abu Raua

Supervised by :

Dr, Belal Nsour

The Impact of Talent Management on the Human Resources planning

(A Case Study of Private Schools in Amman Governorate)

Abstract

This study aimed to investigate the impact of talent management in the human resource planning in private schools in Amman Governorate.

This study also aimed to highlight the role of educational and administrative talented and efficient staff, which is able to implement successful management policy and the discovery of a talented individual and sponsorship and exploitation his talent.

The importance of this study stand out from being refers to the talent and planning and management in private schools, where the schools are considered rich environment diverse models of talent all her skill and creativity, whether on the level of the student or the teacher, and as the private schools are working hard to provide educational environments that attract and encourage individual talented than others as they provided services and educational facilities and learning able to guide and develop the talent to have was the study sample include a large segment of teachers and workers in those schools in the capital of the province, which is the most widespread and versatile study relied on the analytical descriptive approach and personal interview and observation of Through her work as an observer participant in these schools.

To achieve the objectives of the study and answer the questions, the researcher designed a questionnaire to conduct a field study, where she distributed 130 questionnaires to a sample study were analyzed 106 questionnaires of them, and consisted of the study sample of managers, administrators and teachers in private schools, and the researcher to conduct a series of structured interviews with the managers concerned in order to collect the necessary data and test hypotheses, and the researcher used a range of statistical methods to analyze the data using different statistical software packages such as: repetition and averages and percentages and Multiple Liner Regression and Correlation Coefficient Pearson.

The study found a range of results, highlighted by the following:

- There is a failure and weakness among senior management staff in private schools around the concept of human talent management, policies and strategies for career as a system.
- The talent management and its investment is the key to the success of any organization, schools in particular being a rich environment for learning and education.

The study concluded that a set of recommendations was notably:

- The private schools and regularly and continuously host of experts and specialists in the field of human resource management and human resource culture and its role in achieving success and outstanding performance.
- The need to provide specialized unit talented affairs, taking in a consider the allocation of budget to support their ideas and support their future projects.